

ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ НАПН УКРАЇНИ

В. І. МАСЛОВ, Л. М. КАЛІНІНА, М. В. НЕРУШ

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ НАПН УКРАЇНИ

В. І. МАСЛОВ, Л. М. КАЛІНІНА, М. В. НЕРУШ

***ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ
ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ
ЗАГАЛЬНООСВІТНІМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УМОВАХ
МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН***

ПОСІБНИК

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

КИЇВ -2014

УДК 373. 3/5. 014. 3

ББК 74. 244. 3

Схвалено і рекомендовано до друку Вченою радою Інституту педагогіки
НАПН України (протокол № 11 від 22 грудня 2014 р.)

Рецензенти:

Рябова З. В., д.п.н., завідувач кафедри управління навчальним закладом та педагогіки вищої школи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України;

Тимошко Г. М., к.п.н., доцент, професор кафедри управління навчальними закладами та педагогіки вищої школи Інституту менеджменту і психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України;

Лапінський В. В., кандидат фізико-математичних наук, доцент, завідувач лабораторії навчання інформатики Інституту педагогіки НАПН України.

Маслов В.І. Організаційні механізми державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в умовах модернізаційних змін: посібн. / В. І. Маслов, Л. М. Калініна, М. В. Неруш. – 2014. – К.: Педагогічна думка, 2014. – 117с.

У посібнику «Організаційні механізми державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в умовах модернізаційних змін» (електронне видання) з позицій системології та методологій системного аналізу розкрито сутність і специфіку феномену управління загальноосвітнім навчальним закладом і його концепти; теоретично обґрунтовані загальні закономірності управління навчальними закладами на демократичних та системно-кібернетичних засадах, тенденції розвитку державно-громадського управління в сфері освіти в сучасних умовах; представлено практичний дискурс державно-громадського управління навчальними закладами у бінарному взаємозв'язку з механізмами управління та організаційним механізмом як їх різновидом.

Посібник може бути використаний у практичній діяльності керівників навчальних закладів, у системі підвищення кваліфікації керівних кадрів, школі резерву керівників освіти, навчанні магістрів за управлінською спеціальністю, вченими та дослідниками проблем управління в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства в країні.

Maslov V.I. Organizational mechanisms of state and public administration of general educational institutions in conditions of modernization changes: guidelines / V.I.Maslov, L.M. Kalinina, M.V.Nerush. – K .: Pedagogical thought, 2014. – 117 p.

In the manual «Organizational mechanisms of state and public administration of general educational institutions in the conditions of modernization changes» (electronic edition) from the point of view of systemology and methodology of system

analysis the essence and specificity of the phenomenon of management of a general educational institution and its concepts are revealed; the general laws of management of educational institutions on the basis of democratic and systemic and cybernetic principles, the tendencies of development of state and public administration in the field of education in the modern conditions are theoretically substantiated; practical discourse of state and public administration of educational institutions is presented in binary relation with management mechanisms and organizational mechanism as their kind.

The manual can be used in the practical activity of the heads of educational institutions, in the system of professional development of management personnel, the school of reserve managers of education, training of masters in management specialty, scientists and researchers of management problems in the current conditions of the development of information society in the country.

ISBN 978-966-644-440-3

© В. І. Маслов, Л. М. Калініна, М.В.Неруш, 2014 р.
© Інститут педагогіки НАПН України

ЗМІСТ

	ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	6
ВСТУП		7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ		12
1.1.	Концептуальний дискурс управління загальноосвітнім навчальним закладом	14
1.2.	Тенденції розвитку освіти в Україні та закономірності управління загальноосвітніми навчальними закладами	38
РОЗДІЛ 2. ДИСКУРСИВНА ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ		59
2.1.	Принципи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами, побудови та реалізації організаційних механізмів управління	59
2.2.	Організаційні механізми стратегічного розвитку сучасної загальноосвітньої школи	83
	Загальні висновки	106
	Література	112

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АГР	–	Адміністративно-господарська робота.
ВО	–	Відділ освіти.
ЗНЗ	–	Загальноосвітній навчальний заклад.
ЗСО	–	Загальна середня освіта.
МАН України	–	Мала академія наук України.
МОН України	–	Міністерство освіти і науки України.
НАН	–	Національна академія наук України.
НВП	–	Навчально-виховний процес.
НІТ	–	Нові інформаційні технології.
НДР	–	Науково-дослідна робота.
ОДА	–	Обласна державна адміністрація.
ОУ	–	Об’єкт управління.
ОМУ	–	Організаційний механізм управління.
УО	–	Управління освіти.
РДА	–	Районна державна адміністрація.
РУ	–	Ресурси управління.
р.	–	рік.
рр.	–	роки.
ст.	–	століття.
УР	–	Управлінське рішення.
Ф ОУ	–	Форми організації управління.
Ф кв	–	Фактори впливу на об’єкт управління.

Вступ

Перехід до демократії – широкомасштабний процес, яким передбачено модернізаційні зміни не лише в політичних, економічних, соціальних, культурних і освітніх процесах, а й в усіх сферах суспільства, детермінується логікою постійного і гнучкого реагування на зміни, характеризується суперечливістю, непередбачуваністю, виникненням взаємовиключних факторів, традиційними елементами для демократичного розвитку – публічна влада, прозорість управлінських рішень і правовий правопорядок.

Демократія представляє одну з найдавніших форм політичної влади в суспільстві, форму держави, якій іманентно притаманне народовладдя як носій державної влади, а державно-громадське управління є одним із способів її урядування [21, с.2].

В Україні на початку ХХІ ст. склалися досить сприятливі умови для модернізації управління освітою на нових світоглядних засадах і запровадження нових ефективних форм управління. Національна доктрина розвитку освіти в Україні в ХХІ столітті визначає нову модель управління освітою, яка є відкритою й демократичною, передбачає розширення прав громади, врахування громадської думки у розбудові сучасної української освіти, меншу залежність управління від впливу конкретних посадових осіб. У такій моделі мають органічно поєднуватися засоби державного впливу та громадське управління, найновіші світові досягнення науки і практики менеджменту управління та кращі надбання і традиції національної освіти.

Така система управління детермінує зміни цілей, функцій, структури й стилю центрального та регіонального рівнів управління освітою. Тотальний контроль і пряме втручання в управління, освітній процес, ресурсне забезпечення навчальних закладів мають поступитися місцем автономії, гнучкості, прозорості та демократичності прийняття виважених рішень, науково-методичним, прогностичним, експертним, інформаційно-аналітичним та іншим модернізованим функціям управління, дієвим механізмам організації управління в освіті.

Як свідчить аналіз літератури з управлінської проблематики [2-5; 7; 8; 9; 10-11; 20; 27; 28; 37; 41-46; 42; 58-60; 61; 72] та світових тенденцій розвитку освітніх систем [39; 47; 48; 56; 57], можливою та дієвою формою управління в демократично розвинених країнах є громадсько-державне управління, базоване на дефідентах свободи [15; 61], рівності, справедливості, дотримання прав людини, участі громадян в управлінні [7; 23; 56; 57], та яке за однією з видових ознак є інформаційним [12; 13; 14; 16; 25; 30; 31; 36; 69; 70; 71].

В Україні, ще з початку 90-х років XX століття, законодавчо-правовою закріпленою формою є державно-громадське управління в сфері освіти на противагу адміністративно-командної форми управління радянської доби, що має детермінувати прискорений розвиток демократичного, громадянського, технологічного, інформаційного та інших векторів розвитку сучасного суспільства в державі. Для української системи освіти цього століття державно-громадського форма управління є не новою, оскільки була проголошена двічі протягом XX ст. у 20-х і 90-х рр. [8; 21; 23]. Але зміна застарілих концептуальних моделей державного управління та подальше перманентне реформування сфери освіти впродовж останніх двадцяти років потребують більш системного впровадження державно-громадської форми управління та іманентно йому притаманних йому механізмів ціннісно-сміслової детермінації та розвитку, а також обґрунтування адекватних освітнім реаліям науково-теоретичних засад державно-громадського управління на демократичних засадах у бінарному взаємозв'язку з механізмами управління [1; 19; 24; 29; 32; 52; 53; 55].

Механізми управління в сфері освіти, зокрема організаційні механізми державно-громадського управління, як і суб'єкти в навчальних закладах, є, ключовими та активними їх компонентами системи управління, завдяки яким можна змінити характеристики їх функціонування та результати діяльності конкретної особистості на усіх ієрархічних управлінських рівнях, забезпечити рівний доступ до ефективного використання ресурсів і інфраструктури, формування нового світогляду і розвиток кожної особистості в планетарному

вимірі та якості життя в суспільстві загалом.

Аналіз сучасної управлінської діяльності керівників сфери освіти свідчить, що зміна форми управління з адміністративно-командної бюрократичного характеру з 90-х років ХХ ст. на державно-громадську на демократичних засадах відбувається занадто повільно та ще набула логічного завершення протягом останнього десятиліття також [8; 21; 23; 63]. Цей процес уповільнюється не лише через невизначеність умов функціонування соціальних сфер і їх непередбачуваність для суспільства, а, насамперед, через консерватизм мислення і не запровадження нової світоглядної парадигми управління [40], через розуміння та здійснення процесів управління на особистісно-інтуїтивному рівні їх сприйняття, через авторитарний стиль управління [54], фрагментарне та несвоєчасне усвідомлення сучасних концепцій менеджменту [17; 34; 39; 43; 64], концепцій розвитку української школи, наукових основ управління освітою та наявність несприятливих обставин їх упровадження в шкільну практику.

Науковий підхід передбачає дослідження, пізнання та розгляд тих чи інших явищ і процесів з позиції конкретної наукової теорії менеджменту або синкретизму теорій з різних галузей наукового знання [4; 5; 9; 18; 26; 40; 43; 45; 49; 63]. У контексті окресленої проблеми розглянемо теоретичні основи управління навчальними закладами, які утворюють сукупність наукових положень, необхідних для розуміння державно-громадської форми управління у діалектичному зв'язку з іманентно притаманними механізмами управління, включаючи організаційні механізми, як предмет дослідження, специфіку яких необхідно враховувати в процесі системної трансформації української школи та процесів у ній.

Реалізація наукового підходу, як і будь-якого іншого – особистісного [18], компетентнісного [28; 35], системно-кібернетичного [17], культурологічного [33], аксіологічного, інформаційного [14; 67; 68], ставить цілий ряд загальнометодологічних і теоретичних питань, оскільки зміна характеру освіти – цілеспрямованість і зміст освіти наприкінці ХХ ст. і початку ХХІ ст. – все більшою мірою орієнтує на вільний розвиток людини, на розвиток творчої

ініціативи, самостійність, громадянську активність, мобільність особистості як майбутнього конкурентоспроможного спеціаліста в глобалізаційному вимірі. Власне ці зміни детермінували і процес зміни парадигми освіти та управління нею на інтеграційних засадах і у категоріях демократизації, децентралізації управління, компетентності, дієвих механізмів.

Для проведення нашого дослідження важливим є визначення одного з видатних дослідників соціальних наук К. Бейлі: «...парадигма, як термін, що використовується в соціальній науці, є деяким перспективним фреймом (а perspective frame of refence) співвідношення для розгляду соціального світу, який утворений з сукупності концептів і припущень» [64, с. 24], «<...> парадигма – ментальне вікно (mental window), через яке дослідник розглядає світ» [Там же, с. 25].

Ми розглядаємо світ як соціум у широкому контексті цього слова. Важливою для нас є також і позиція Т. Куна про те, що «<...> парадигми дають вченим не тільки план діяльності, але також вказують і деякі суттєві напрями для реалізації плану» [40, с. 143]. Насамперед це питання, що стосується методології управління освітою в цілому: чи ґрунтується вона на одному якому-небудь *підході*, філософських концепціях і парадигмах, чи одномоментно на кількох? Іншими словами, чи можна стверджувати про моно- чи поліпідхідність її підвалин. Якщо прийняти другу позицію, то виникає друге питання: як поєднуються існуючі підходи, чи не знаходяться вони в співвідношенні субпідрядності? Якщо прийняти другу позицію у відповіді на це питання, то виникає ще й таке запитання: яка підстава такої субпідрядності і на якому з її рівнів може (і чи може взагалі) відбуватися заміна одного підходу, наприклад командно-авторитарного як парадигми внутрішкільного управління радянською школою, традиційного, протягом багатьох десятиліть, на компетентнісний науковий підхід з множиною результатів суб'єктів управління в освіті, на сервісний підхід і ін.?

Осягнути сутнісну своєрідність загальнонаукового феномена управління та його державно-громадської форми неможливо поза баченням діалектичного характеру його єдності з новою управлінською парадигмою та механізмами управління. Крім пізнавального та наукового інтересу порушена проблема

взаємозв'язку феноменів державно-громадського управління та механізмів його здійснення актуалізована, насамперед, перманентними реформаційними змінами в сфері освіти, змінами парадигми управління освітою та потребами замовників освіти в здобутті якісної освіти європейського гатунку.

Зміна парадигми – на сервісну, демократичну та людиноцентристську та інших – це зміна пріоритетів і всієї системи дефідентів, це найзагальніша стратагема концептуального бачення такого загальноцивілізаційного феномена яким є управління у парадигмальних категоріях і категоріях інформаційного суспільства, для якого він є іманентно притаманним атрибутом і в якому відбувається пізнання цього феномена на нових світоглядних інтеграційних засадах. Це певною мірою спонукає до ретельного методологічного аналізу діади «управління – механізм управління» як смислової своєрідності, так і ретроспективної й структурної їх взаємодії, розгляду генезису цих феноменів на інтеграційних наукових засадах і передбачає обґрунтування теоретичних засад державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в сфері освіти.

РОЗДІЛ 1**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ
ЗАКЛАДАМИ**

Наукові підходи, концепції й теорії не виникають на «порожньому місці», а є результатом системних узагальнень кращих управлінських практик, ретельного аналізу результатів уже наявних досліджень, наукового доробку вітчизняних і зарубіжних учених із урахуванням викликів інформаційного суспільства та рівня розвитку науки в ньому [1; 9; 38; 50; 62; 63; 65; 66]. Теорії механізмів і машин, управління освітою та соціального механізму управління в їх синергії, не є винятком із висловленого вище правила. Ці фактори зумовлюють розгляд методологічних підходів і теоретичних засад феномена державно-громадського управління в контексті сутнісно-смислового бінарного взаємозв'язку та взаємодії з механізмами управління та його різновидом – організаційними механізмами у ЗСО.

Індикаторами необхідності термінового внесення змін у складову системи державно-громадського управління ЗНЗ через визначення, відбір і модернізацію організаційних механізмів управління слугують виявлені в ході дослідження та аналізу організації управлінської практики та управлінської діяльності керівників суперечності між:

- наявною сформованою адміністративно-командною системою управління за індустріальної епохи та новими завданнями інноваційно організаційного та технологічного розвитку ЗНЗ як відкритою системою до інформаційно-освітнього простору;

- сформованою системою суб'єкт-суб'єктної взаємодії різних підрозділів загальноосвітнього навчального закладу та недостатністю цієї системи при реалізації не лише організаційної, а й нових видів і сфер діяльності експертної, дослідницької, проектної, громадського контролю та ін.;

- провідною стратегією діяльності та переходом організації до розроблення і впровадження стратегій організаційного та технологічного розвитку,

«стратегічного набору» для розвитку ЗНЗ;

- потребою у запровадженні ефективно дієвих організаційних механізмів управління в умовах запровадження змін і традиційним сприйняттям управлінського процесу його учасниками та інтуїтивно елементним використанням на практиці;
- необхідністю структур і змістового контенту наявних організаційних механізмів управління та рівнем підготовки суб'єктів управління до реалізації державно-громадської форми управління, організаційних змін і спрямованості управлінської та педагогічної діяльності на необхідність використання механізмів управління задля підвищення його ефективності.

Розгляд феномену механізму державно-громадської форми управління та його різновидів організаційних механізмів загальноосвітнім навчальним закладом базуватиметься передусім на філософському положенні теорії наукового пізнання про активну роль особистості в формуванні нових і модернізації існуючих організаційних механізмів управління для перетворення практики; діалектичну теорію про загальний зв'язок, взаємозумовленість і цілісність таких явищ як механізм управління, організаційний механізм управління в управлінському циклі системи державно-громадського управління ЗНЗ як об'єктивної реальності.

Методологічний концепт віддзеркалює взаємозв'язок і взаємодію різних методологічних підходів до проведення системного аналізу предмета дослідження, традицій системного мислення, загальнонаукової й конкретно наукової методології до вивчення проблеми концептуальних підходів створення й реалізації різних видів організаційних механізмів управління як у теорії управління освітою, так і у практиці суб'єктами управління та НВП ЗНЗ у ЗСО.

Зважаючи на окреслену проблему розглянемо управління з позицій системології, що надасть змогу відобразити зв'язки з механізмами управління та їх різновидом – організаційними механізмами управління.

Організаційний механізм державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом представляє органічну сукупність

теоретичних засад їх обґрунтування: концепцій, закономірностей, тенденцій, наукових підходів і принципів і методів, способів, засобів їх практичного здійснення, а також стимулів впливу на суб'єктів управління та громадського врядування, технологій і критеріїв оцінювання ефективності їх реалізації в управлінській практиці.

1.1. Концептуальний дискурс управління загальноосвітнім навчальним закладом

Соціально-економічний розвиток держави, відродження духовної культури в Україні поруч із реформою освіти в змістовному, структурному, організаційному та інших напрямках потребують модернізації управління на інноваційних теоретичних засадах, постійного впровадження змін, організаційних, змістових, технологічних нововведень, нових моделей, технологій, засобів і механізмів управління. Однією з прикметних ознак систем взагалі і загальноосвітніх навчальних закладів є наявність функції управління для складноорганізованих систем, яким є ЗНЗ [32; 45], спрямованим на збереження її якісної визначеності і яке, в свою чергу, має системну основу і потребує відповідного розгляду (рис. 1). На те, що управління навчальним закладом є динамічною системою, вказують його сутнісні характеристики, які є спільними для всіх складноорганізованих соціальних систем, але в кожному випадку мають свої особливості, що відбивають специфіку конкретної цілісності.

Насамперед управління ЗНЗ має чітке цільове призначення – організацію ефективного функціонування, подальший розвиток або у їх єдності, попередження руйнівних явищ, стабілізацію системи, до якої воно належить, тобто навчального закладу з усіма його структурними компонентами та має здійснюватися на наукових засадах і обраних дослідником методологіях.

Найважливішими завданнями при цьому є: аналітично обґрунтоване визначення та чітке формулювання 1) місії, цілей і завдань діяльності керованої та керуючої підсистем; 2) забезпечення умов ефективного та стабільного

функціонування керованого складного об'єкта (керованої підсистеми) та розвитку у їх єдності; 3) організація праці суб'єктів, спрямованої на досягнення поставлених цілей та на виконання відповідних завдань; 4) оптимізація та стимулювання розвитку системи ЗНЗ відповідно до потреб особистості, громади та суспільства; недопущення та попередження застійних явищ, підтримка в системі високого рівня цілісності шляхом своєчасного регулювання діяльності педагогічного колективу; залучення громадськості до участі у вирішенні проблем та виконанні завдань, які стоять перед ЗНЗ; удосконалення підсистеми управління в цілому та його керівного складника.

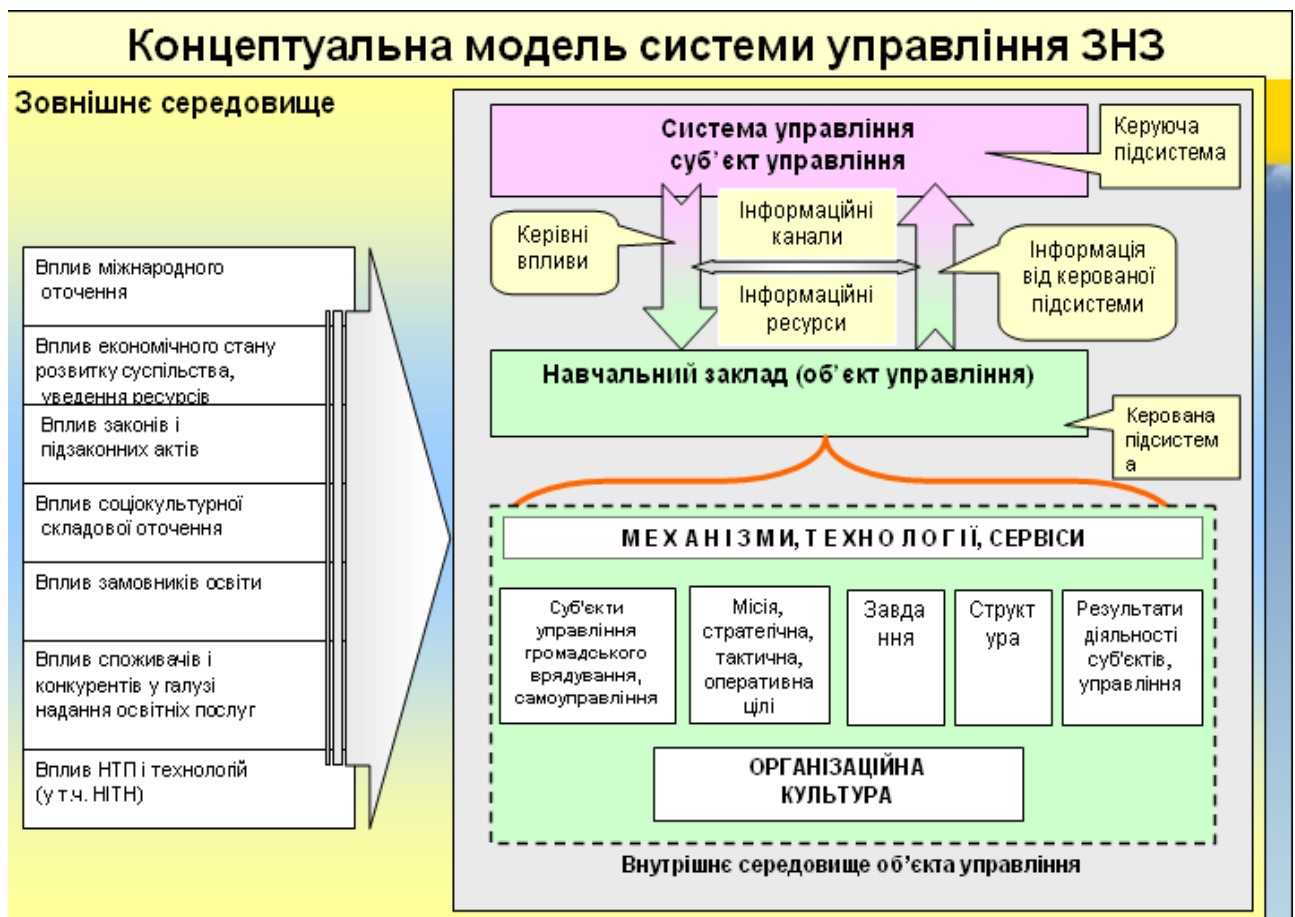


Рис. 1. Концептуальна модель системи управління загальноосвітнім навчальним закладом

Головним призначенням, метою і завданнями керівної підсистеми (адміністративно-управлінської ланки ЗНЗ) є створення системи управління, раціональної органіграми об'єкта управління і забезпечення їх ефективного функціонування та інноваційного розвитку. Це досягається завдяки процесам

управлінського впливу на керовану підсистему (учні, вчителі, техперсонал, процеси навчання, виховання, розвитку, підвищення кваліфікацій та ін.). Види та форми діяльності керівника у процесі спеціалізації управлінської праці дістали назву загальних функцій управління або функцій універсального управлінського циклу. Такими функціями, зокрема, є: розробка та прийняття управлінських рішень; прогнозування; планування; організація виконання рішень; регулювання виконання рішень; координація дій; здійснення зворотного зв'язку; контроль за виконанням рішень; аналіз (педагогічний аналіз і оцінка результатів діяльності); збирання та перетворення інформації на всіх етапах управління; оцінювання підсумків та корекція діяльності окремих ланок і всієї системи ЗНЗ; адаптація до змін в оточуючому середовищі та суспільстві, а також мотивація і стимулювання діяльності [22].

У контексті проблеми дослідження нами здійснено аналіз і систематизацію вітчизняної наукової та навчально-методичної літератури з філософії управління освітою, соціології освіти, психології управління освітою, управління освітою, освітнього менеджменту на підставі якого зроблено висновок, що більшість учених і дослідників досі використовують основу класифікації функцій за А. Файолем, які є найважливішою частиною діяльності керівників. Виявлено три найбільш загальні класифікаційні ознаки вичленування функцій: етапи (стадії) процесу управління – загальні функції; сфера (вид) діяльності – конкретні або спеціальні; структура і вид об'єкта управління (педагогічний, учнівський колективи, обслуговуючий персонал); компоненти процесу управління (мета, функції, види діяльності, методи і засоби, форми), результати діяльності.

Різноманітність функцій управління з позицій функційного та синергетичного наукових підходів пояснюється динамікою розвитку менеджменту та його видів; нелінійністю процесу управління, модернізацією змісту управлінської діяльності на інформаційній основі, удосконаленням її форм і видів на кожному етапі розвитку суспільства; пошуком оптимального числа функцій та моделюванням дослідниками різноманітних систем управління педагогічними системами і процесів навчання, виховання, розвитку особистості,

професійної компетентності управлінців і педагогів; циклу управління освітніх установ різних форм власності, системи управління й організаційно-педагогічної діяльності органів управління на субрегіональному рівні, управлінських інформаційних систем ЗНЗ – здійснено під керівництвом авторів цього посібника.

Саме тому управління розглядається нами як інтегрована сума взаємопов'язаних функцій та комплекс неперервних взаємопов'язаних дій суб'єктів управління, а не як одномоментна дія, тобто процес, який має початок і кінець, тривалість і розвиток у часі й просторі. За такого розуміння функції управління, їх розподіл і визначення повноважень та відповідальності суб'єктів управління щодо їх реалізації, координація зв'язків і комунікаційна сітка є основою для формування організаційної структури системи управління ЗНЗ та архітектури системи інформаційного забезпечення управління ЗНЗ.

Управління ЗНЗ має замкнутий, циклічний характер і представлено множиною різних за часом, об'єктами, цілями управлінських циклів, які, у свою чергу, представлено функціями управління. Декомпозиція циклу управління, як свідчать результати проведених досліджень феномена управління з філософських, соціокультурних, кібернетичних, педагогічних позицій, системно-діяльнісного підходу до управлінської діяльності директора закладу, функціонального підходу до управління закладами освіти [16; 22; 45; 61] здійснюється за різними класифікаційними основами, включають різну кількість функцій управління в циклі, що обґрунтовуються з урахування специфіки об'єкта вивчення та підтверджено результатами досліджень таких вітчизняних і зарубіжних учених, як М. Альберт, В. Афанасьєв, В. Бакуменко, В. Бондар, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, М. Кириченко, В. Кремень, М. Кондаков, В. Маслов, В. Олійник, О. Онаць, М. Поташник, В. Пікельна, М. Портнов, Н. Протасова, В. Симонов, С. Сисоєва, В. Сухомлинський, Ф. Тейлор, П. Худоминський, А. Файоль, Т. Шамова та ін. [7; 9; 11; 16; 43; 45; 51; 52; 55-57; 60; 61].

Фундатор адміністративного (класичного) менеджменту А. Файоль (фр.

Henri Fayol), французький промисловець та засновник функційного підходу поєднав ідеї функціональної адміністрації Ф. Тейлора та старий, як світ, принцип єдиноначальності, в результаті чого отримав нову структуру функційного управління, яка згодом стала базисом сучасної теорії організації та на сьогодні є на сході широко застосованою під час визначення та розподілу функційно-посадових обов'язків у системі управління організацією.

У праці «Загальний і промисловий менеджмент: угода» А. Файоль уперше розглянув менеджмент виробничої системи як універсальний *процес, утворений з п'яти взаємозалежних функцій*: планування (визначення цілей, пошук шляхів їх досягнення та прогнозування напрямів, у яких має просуватися підприємство), *організація* (конструювання або створення структури, що відповідає визначеним цілям і застосованим засобам у ході планування), *командування* (оперативне керівництво за виконавцями планових заходів), *координація* (узгодження та упорядкування діяльності підрозділів і дій виконавців у реалізації політики підприємства, спрямованих на досягнення найбільшої ефективності) та *контроль* (оцінка ефективності відповідно до розробленої системи правил) (курсив наш. – Л. К.) [65]. Засновник адміністративної (класичної) школи менеджменту А. Файоль здійснив наукову класифікацію функцій на пріоритетні – планування (фр. *prévoir*) й організація (фр. *organiser*) та решту – доповнювальних функцій (віддати розпорядження (франц. *commander*), координувати (фр. *coordonner*) та контролювати (фр. *contrôler*) [66; с 11]. Він на практиці зумів зреалізувати ідею ефективності через систему правил, які на сьогодні слід розглядаються як прототип організаційних та управлінських механізмів, які запускають будь-яке підприємство в дію і школу зокрема.

Об'єкти управління та його структура, види управлінської діяльності, способи взаємодії суб'єктів управління і НВП, які знаходять відображення в методах, етапах (стадіях) процесу управління, сфері діяльності здебільшого визначено дослідниками як основу або пріоритетний принцип структурування функцій у циклі управління. Відзначимо, що за даними дослідження вітчизняної

вченої Г. Єльнікової більшість науковців і практиків за питомою вагою виділяють у циклі управління такі функції: «планування – 78,0 %, у т.ч. 40,0% з них до цієї функції відносять передбачення і програмування; підготовка й прийняття управлінського рішення – 40,0%; організація – 93,0%; мотивація – 36,0%; регулювання – 46,0%; координація – 93,0%; аналіз як специфічна діяльність відображена у 22,0%» [11, с.75–77].

Кожна з означених у структурі циклу управління ЗНЗ функція охарактеризована та знайшла своє відображення у працях українських і російських учених: Ю. Конаржевського (педагогічний аналіз), В. Пікельної (планування, організація, координування, контроль, регулювання, облік і аналіз), Т. Фролова (організація, стимулювання, контроль та регулювання), В. Бондар (науково-теоретична та регулятивно-оціночна), В. Маслова (планування, організація, контроль, регулювання, аналіз), Є. Хрикова (функція контролю), В. Звереві (виховна, організаційно-педагогічна, адміністративно-розпорядча, організаторська, громадська, інструктивно-методична, фінансово-господарська), С. Сисоевої (координуюча), В. Сухомлинського (організація, координування, аналіз, контроль), Л. Даниленко (класичні, модернізовані, діяльнісні).

У результаті проведеного аналізу різних авторських класифікацій циклу управління та його складу дійшли до висновку про те, що більшість дослідників під час постановки мети управління не розглядали цілі удосконалення та розвитку ЗНЗ. Ми дотримувалися структурування циклу за цільовою ознакою вслід за вітчизняним ученим В. Масловим, що включає такі етапи, як планування, організація, контроль, аналіз, регулювання [45]; базувалися на теоретико-методологічних основах програмно-цільового управління та управління школою за результатами, для яких характерними є пізнавальна, інформаційна, цільова, стратегічна, організаційна, реалізаційно-практична та результативна стадії циклу управління. Таким чином, не заперечуючи і не виключаючи принципової можливості щодо застосування таких підходів до визначення управлінських циклів, зауважимо, що, виходячи із завдань дослідження, будемо дотримуватися власне *інформаційно-цільової основи*

декомпозиції циклу управління (курсив наш. – Л. К.), що відповідає природі об'єкта дослідження. З урахуванням викладених вище позицій та інформаційної основи структурування (інформація та її види, інформаційно-комунікаційні зв'язки між суб'єктами управління та НВП і підсистемами ЗНЗ, інформаційні потоки, інформаційні процеси та технології їх реалізації) у процесі дослідження нами репрезентовано цикл управління ЗНЗ сукупністю таких функцій управління, як цілепокладання (постановка мети, збір і аналіз інформації), прийняття управлінського рішення, планування, організація, регулювання й координування, контроль й аналіз.

За *інформаційно-цільового поділу циклу управління* нами зроблено уточнення про те, що *функції цілепокладання, прийняття управлінського рішення, планування, регулювання та координування, організація* здійснюються *суб'єктами управління переважно завдяки прямим і зворотним інформаційним зв'язкам і задіяним механізмам управління, а решта функцій – тільки за зворотними* (курсив наш. – Л. К.).

Зворотні зв'язки представляють складну систему причинно-наслідкових залежностей, що характеризують вплив результатів попередньої дії на подальший перебіг процесу. Зворотний зв'язок дає змогу суб'єктові управління зіставити дійсний стан процесу управління ЗНЗ з тим, що має бути в майбутньому відповідно до поставленої мети, розроблених і прийнятих програм, проектів, наказів, положень, рішень тощо. За такого підходу зворотний зв'язок реалізується в ЗНЗ за рахунок отримання, аналізу, опрацювання інформації про результати його функціонування під час здійснення суб'єктами управління функцій аналізу та контролю. Принципово важливим, на наш погляд, є процес прийняття управлінського рішення, основними етапами якого є:

1. Розробка і прийняття управлінського рішення: 1.1 осмислення, сприйняття та формулювання цілей, задач і дій; 1.2 збір інформації; 1.3 аналіз зібраної інформації; 1.4 розробка варіантів рішення; 1.5 вибір оптимальних або альтернативних рішень та його фіксація.

2. Організація і регулювання процесу виконання управлінського рішення:

2.1 забезпечення умов виконання; 2.2 підбір виконавців; 2.3 інструктаж виконавців; 2.4 організація поточної діяльності на виконання рішень; 2.5 усунення непередбачуваних перешкод і регулювання виконання організації рішення; 2.6. оцінка якості виконання рішення.

3. Оцінка результатів і корекція: 3.1 організація збору підсумкової інформації; 3.2 аналіз підсумкової інформації; 3.3 розробка нового рішення за результатами корекції.

Системний аналіз використовується нами як сукупність методологічних засобів, які традиційно впроваджуються для підготовки й обґрунтування управлінських рішень зі складних проблем, у тому числі педагогічного й управлінського характеру. Залучення методів системного аналізу для вирішення проблем необхідно, насамперед, тому, що в процесі прийняття рішень доводиться здійснювати вибір в умовах невизначеності, яка обумовлена наявністю факторів, що не піддаються точній кількісній оцінці.

Процедури й методи системного аналізу спрямовані саме на висування альтернативних варіантів розв'язання проблеми, виявлення масштабів невизначеності кожного з варіантів і зіставлення варіантів з тим чи іншим критерієм ефективності прийняття управлінських рішень. Найважливіші принципи системного аналізу зводяться до такого: процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення й чіткого формулювання кінцевих цілей; необхідно розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему й фіксувати всі наслідки та взаємозв'язки кожного окремого рішення; слід виявити й проаналізувати можливі альтернативні шляхи досягнення мети.

У процесі здійснення фундаментального дослідження «Теорія і технології реалізації організаційних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів» зроблено такі теоретичні та практичні узагальнення на основі постулатів соціальної інформатики, теорії варіативності, використання наукових методів кібернетики й менеджменту та з урахуванням особливостей шкільної практики і потреб керівників ЗНЗ: управлінське рішення представляє своєрідну субстанцію зв'язку у формі інформації, яке забезпечує реалізацію

процесів у системі управління ЗНЗ; управлінське рішення є елементом зворотного зв'язку в системі управління ЗНЗ, що тісно пов'язане з функцією контролю, з одного боку, і управлінським впливом, координацією – з іншого; управлінське рішення ухвалюється з урахуванням фактора часу і ризику, що перебувають у діалектичній суперечності (ухвалення рішення з меншим ступенем ризику призводить до збільшення витрат часу на його підготовку).

Функцію цілепокладання детально розглянуто нами в працях [22; 61], а функцію аналізу, способи декомпозиції досліджуваних явищ і об'єктів ЗНЗ та їх наступний синтез – у науковому доробку [32]. Таким чином, теоретичне підґрунтя осмислення феномена управління ЗНЗ виступає науковим і практичним орієнтиром подальшого вивчення змістовно-функціонального наповнення прямих і зворотних інформаційних зв'язків, суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії в ЗНЗ під час аналізу, отримання, обміну, трансформації інформації; впливу зв'язків на характер функціонування та реалізацію функціональної стратегії, стратегій розвитку та якості освіти, конкурентних переваг ЗНЗ.

Обов'язковою умовою наукового управління є якісне виконання керівництвом загального навчального закладу всіх без винятку перелічених функцій. Низький рівень виконання (невиконання) будь-якої функції суттєво позначається на рівні управління, істотно знижує його результативність у цілому. Це зумовлюється тим, що функції управління повинні виконуватися послідовно взаємопов'язано, а не ізольовано одна від одної. В процесі діяльності, результати отримані від однієї функції повинні трансформуватися іншими, використовуватися ними для виконання завдань своєї діяльності.

Наприклад, результати виконання роботи функції планування повинні бути основою для роботи функції організації виконання рішень; результати поточного внутрішнього контролю повинні бути використані функцією педагогічного аналізу, а через неї функцією координування, регулювання, здійснення якої повинно привести до кінцевих результатів взаємозв'язаного виконання функцій управлінням в цілому. Якщо з цього ланцюжка випаде хоча

б одна з функцій або буде виконана неякісно, це неминуче позначиться на ефективності всього управління.

Взаємодія функцій всередині системи управління підпорядковується об'єктивній логіці етапів управлінського процесу, що має циклічний характер, тобто складається з безлічі відносно замкнених управлінських циклів. Мета – дія – результат – мета, і так до нескінченності – такою є загальна спрощена структура процесу управління, або універсального управлінського циклу.

Управлінський цикл – це спіралевидний повторюваний процес здійснення системи цілеспрямованих, взаємодіючих управлінських функцій, що здійснюються у визначеній логічній послідовності, обмежених певними предметно-просторовими та часовими рамками, спрямованих на забезпечення стабільної динаміки та розвитку всієї системи та її окремих складових.

У кожному управлінському циклі незалежно від його тривалості (урок, виховний захід, чверть, півріччя або цілий навчальний рік) відносно статичними є тільки його початок, тобто визначена мета, та кінець – одержаний результат, а весь проміжок між цими константами являє собою комплекс взаємодіючих динамічних управлінських функцій, що спрямовані на досягнення поставленої мети, здобуття бажаного результату.

Примітка: Від загальних функцій управління слід відрізняти спеціальні функції, що являють собою посадові обов'язки керівників, які визначаються нормативно-інструктивними документами, статутом навчального закладу, відповідними наказами. Такі функції відображають посадово-функціональну компетентність керівника або інших працівників.

Взаємодія функцій, тобто їх рух (функціонування), постійно відбувається всередині кожного управлінського циклу завдяки механізмам. Враховуючи визначення категорії «механізм» як системи, що детермінує порядок будь-якого виду діяльності, в управління ЗНЗ можна виокремити механізми функціонування, механізми управління та механізми розвитку.

Механізми функціонування, представляють сукупність *правил, способів і засобів організації управлінських впливів, регламентують узгодження взаємодії*

суб'єктів управління і громадського врядування із урахуванням професійних і організаційних мотивів у процесі організації та реалізації функцій управління задля досягнення цілей організаційного розвитку ЗНЗ.

Механізми управління – сукупність процедур ухвалення управлінських рішень [62]. Завдяки механізмам управління, як активним рухливим складникам систем управління освітою і загальноосвітніх навчальних закладів, і організаційним механізмам, як їх різновидам, здійснюються процеси управління та організації управління об'єктами, процеси управління розвитком і інші процеси в у ЗСО і ЗНЗ.

Механізми управління з позицій системного підходу є елементом системи механізмів управління розвитком ЗНЗ і одночасно – компонент мегасистеми механізмів управління загальною середньою освітою у взаємозв'язку та єдності місії і цілей розвитку управління сучасною школою та стратегії розвитку освіти в Україні.

Внаслідок взаємодії структурних елементів (управлінських функцій) в управлінні з'являються цілісні, інтегративні властивості, які визначають створення системи та яка має прояв у результативності управління, тобто здатності організувати, забезпечити стабільне функціонування та прогресивний розвиток керованої підсистеми, нащо нездатна жодна окрема управлінська функція або її елемент. Наприклад, у навчальному закладі можна підготувати досконалий план роботи або зібрати значну кількість управлінської інформації шляхом створення сучасного внутрішнього зворотного зв'язку тощо. Але все це матиме значення для ефективності управління як системи тільки в тому випадку, якщо реалізація плану забезпечена не менш ефективною організацією усіх процесів у ЗНЗ і впровадження організаційних механізмів, а одержана підсумкова інформація буде належним чином проаналізована, структурована та використана в інших практичних управлінських діях. Тобто і тут, у системному процесі управління, досконалість окремих частин сама по собі ще не забезпечує досконалості цілого.

Інтегрований результат взаємодії виконаних на певному рівні усіх функцій

управління зумовлює цілісність даного системного процесу. Рівень цілісності управління, як і системного об'єкта, не є стабільною величиною. Він також залежить (крім головного, щойно вказаного вище) від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників: індивідуальних якостей суб'єктів управління, систематичного підвищення ними кваліфікації, узгодженості управлінських дій та дотримання єдиних принципів управління, взаємин з відповідним керуючим органом (райВО, міськУО тощо), рівня керованості педагогічного колективу, стану матеріально-технічної бази, фінансування та інших базових умов.

Управління має свою ієрархічну процесуальну структуру, що і дає підстави визначати його як системний процес (на відміну від навчального закладу як системного об'єкта). Структура, як відзначалося вище, є спосіб зв'язку елементів, взаємне розташування складових частин цілого, устрій і будова системи. Внутрішня будова ЗНЗ, як системного об'єкта, тобто органіграма ЗНЗ і є організаційним механізмом управління, що спричинює цілеспрямовану організацію взаємодії суб'єктів управління та спосіб зв'язку елементів у системі. У даному випадку надзвичайно динамічним є не тільки спосіб зв'язку, взаємодії управлінських функцій, а й самі управлінські функції: процес цілепокладання (визначення мети), планування, організації виконання, оцінки результатів, корекції тощо.

Особливістю цього системного процесу є не тільки цільова організація в системі управління та задіяних у ньому людей, а співорганізація, тобто організація формування цілей та завдань, організація їх досягнення та виконання за участю широких громадських кіл керованої підсистеми (педагогів, учнів) та інституцій та установ оточуючого середовища. Це впливає на специфіку та ієрархію організаційної структури управління навчальним закладом, на спосіб взаємодії, організацію та зміст взаємовідносин суб'єктів на різних ієрархічних структурних рівнях і здійснення ними управлінського циклу, на вибір організаційних механізмів управління та їх впровадження в практику роботи.

Досить складними залишаються, наприклад, відносини між директором школи, на якого покладається персональна відповідальність за результати

діяльності закладу та все, що в ньому відбувається, і педагогічною радою, яка такої відповідальності не несе, але рішення якої є майже обов'язковими для директора.

Ієрархічність структури процесу управління відображається також у жорсткій зумовленості усіх управлінських функцій визначеною перед системою метою за адміністративно-командної форми управління та у м'якій партнерсько-діалоговій взаємодії суб'єктів на горизонтальних і вертикальних рівнях організаційної структури закладу (рис. 2). Адже *мета* – це системоутворювальний складник управління, кінцева точка діяльності кожної особистості та колективу, усієї соціально-педагогічної системи, яка відображає запрограмований бажаний результат.



Рис. 2. Рівнева структура управління загальноосвітнім навчальним закладом

Управління як система взаємодії із зовнішнім середовищем: цілеспрямовується насамперед освітніми потребами замовників освіти, вимогами соціального замовлення суспільства та регіону, враховує його позитивні та негативні впливи, забезпечує адаптацію їх дій на керовану підсистему; підвищення рівня її стійкості, а також створює зустрічний позитивний вплив на середовище. Таким чином, управління є системним явищем, яке характеризується усіма ознаками складних систем. Завершуючи

розгляд системної природи управління, відзначимо, що управляти можна тільки системами (біологічними, соціальними, технічними та їх різновидами), звісно і явищами і процесами в якості систем. Ніякого управління поза межами системи бути не може.

Процес створення системи йде майже водночас зі створенням управління, за умови вирішальної ролі останньої, тобто система вимагає адекватного (відповідного) їй управління. Форма управління, як правило, детермінується системами управління вищого ієрархічного рівнів і їх управлінськими рішеннями. Системи продукують результати у вигляді продуктів (освітні продукти, програмно-методичні продукти, інформаційні продукти, людський капітал та ін.). Для зміни результатів, зрозуміло треба модернізувати її або зовсім докорінно змінювати її або створювати іншу систему на кардинально відмінних засадах.

Робота по створенню систем передбачає їх моделювання, в результаті якого отримаємо модель або проектування – на виході проект, а відтак добір у необхідній кількості елементів (складників) для одержання ієрархічно структурованої їх сукупності, необхідної для виконання певного функціонально-цільового призначення. Проте, народження системи зумовлюється ще управлінським імпульсом, який подається у визначену сукупність взаємопов'язаних елементів, які у певній конфігурації та за умов їх відгуку на імпульс із певною швидкістю, утворюють механізми управління, розвитку і саморозвитку систем, із метою приведення її в рух, взаємодію та функціонування.

Таким імпульсом є відповідне управлінське рішення, яке не тільки ставить перед організованою сукупністю елементів мету, а й спонукає їх до спільної узгодженої діяльності у процесі функціонування («взаємодії»), вимагає міцних зв'язків, перетворюючи статичну сукупність компонентів – у динамічно функціонуючу систему з якісно новими інтегративними властивостями.

У свою чергу, створена система нездатна ефективно функціонувати без управління, вона не набуває високого рівня цілісності і руйнується, якщо її

функціонування та розвиток не регулюються засобами управління. Отже, управління – об'єктивно необхідна й обов'язкова складова усіх систем. Їхня системна природа весь час потребує управління, а воно можливе тільки у взаємодії керуючої та керованої підсистем. За цієї умови перша керуюча підсистема виконує взаємопов'язані управлінські функції, а друга допомагає першій: бере активну участь у підготовці та прийнятті управлінських рішень, плануванні роботи, забезпеченні виконання прийнятих рішень та контролі за їх виконанням, мобілізації внутрішніх ресурсів, оцінці результатів, корекції.

Проте, слід мати на увазі, що не можна оцінювати рівень управління в цілому тільки тому, що більшість управлінських функцій виконуються добре. Роботу окремих функцій можливо також вивчати як щось умовно ізольоване. У випадках оцінювання ефективності окремих складових структури управління необхідне встановлення і з'ясування їх впливу на всю систему управління та підсистему задіяних механізмів управління в цілому, визначення конкретних недоліків які заважають її розвитку. Оцінка рівня управління системою в цілому можна зробити тільки після аналізу якості кінцевого результату – досягнення визначеної мети. Отже, для об'єктивної оцінки рівня внутрішкільного управління потрібен системний підхід.

Спроби одержати реальний образ цілого через механічне складання якості його частин є типовим прикладом не системного, а суто функційного підходу, придатного лише для вивчення частин, але не для пізнання цілого. Сутність функційного підходу якраз і полягає в тому, що окремі функції починають сприйматися як самодостатні: вже не контроль існує для забезпечення управління інформацією, а керівництво в системі управління здійснює контроль як провідну мету своєї діяльності, як самоціль.

Системний підхід не тотожний функційному. Його спрямованість визначена необхідністю пізнання якості стану структур систем, бо саме структура, відображаючи взаємодію частин, є взагалі найважливішим джерелом інформації з усього того, що треба знати про кожну систему в процесі її інтегрального пізнання. На сьогодні в науці обґрунтовані різні системні

концепції, що відображаються у класифікації І. Рейнхолда та С. Холвела. Традиції системного мислення ними представлено за типами систем і прикладів застосування системного підходу. Це – *«тверді системи»* ((загальна теорія систем (1956 р.), класична кібернетика і механістична кібернетика (1956 р.), дослідження операцій (1957 р.), системне проектування (1962 р.), соціотехнічні системи (1963 р.), аналіз RAND-систем (Оптнер, 1965 р.), системна динаміка (1972 р.)); *м'які системи* (запит системного проектування (1972 р.), кібернетика другого порядку (1972 р.), методологія м'яких систем (П. Чекланда, 1972 р.), діалогове керування (Акофф, 1981 р.)); критичні системи (евристика критичних систем, система системних методологій, звільнення теорії систем (1990 р.), інтерпретуюча методологія (1991 р.), повна інтервенція систем (1991 р.), системне втручання (2000 р.)) і методології системного аналізу, що розгортаються «навколо діяльності і мислення» [Цит. За 56, с. 142].

Результатом системного підходу в управлінні є системне бачення керованого об'єкта, яке і дозволяє приймати ефективні управлінські рішення щодо його ефективного функціонування та розвитку, з урахуванням механізмів управління загалом і організаційних механізмів зокрема.

Системне бачення управління навчальним закладом – це бачення того, наскільки кваліфіковано, ефективно і, головне, взаємопов'язано виконуються усі загальні управлінські функції, як і наскільки забезпечується їх справжнє функціонування. Це також й диференційоване бачення всієї організаційно-управлінської будови навчального закладу, а не тільки структури управління, тобто бачення взаємодії усіх ієрархічних рівнів її організаційної структури, способу та ефективності роботи зв'язків управління, відношень субординації та супідрядності. Звичайно, це і основа для неупередженої, об'єктивної оцінки стилю та культури управлінської діяльності. Нарешті, це бачення взаємодії управління з середовищем, урахування в управлінні навчальним закладом вимог соціального замовлення суспільства та регіональних потреб і запитів населення, заходи щодо його адаптації до цих вимог, організації своєчасного поступового розвитку закладу.

Системне бачення адміністрацією школи процесу управління як структурованої цілісності є необхідною умовою підвищення його ефективності та однією з головних вимог до сучасного керівництва навчальними закладами будь-якого типу. Розглядаючи питання системного підходу до управління навчальним закладом, ми майже не вживали термін «керівництво». Між тим, адміністрація навчальних закладів найчастіше називає себе керівниками, а не управлінцями і, тим паче, не менеджерами.

У науковій літературі часів інтегрованої держави СРСР керівництво розглядалося як поняття більш широке, ніж управління. Тільки керівництву надавалося право визначати глобальні цілі та завдання, а роль управління зводилася до адміністративної функції керівництва, до технологічного виконання вказівок керівних партійних органів. Але і у наш час, у науковій та практичній діяльності поняття «управління» та «керівництво» нерідко ототожнюються.

Із сучасних наукових позицій до визначення цих понять, на нашу думку, треба підходити з позицій їх функцій, призначення і, головне, мети, а також, виходячи з їх різних завдань, засобів і методів здійснення. Головна мета і призначення керівництва – створювати систему управління, адекватну тій системі, в якій воно є складовою частиною, забезпечувати її ефективне функціонування та розвиток відповідно до змін в оточуючому і внутрішньому середовищі.

Суспільство вимагає, щоб усі процеси, які в ньому відбуваються (економічні, демографічні, соціальні, загальнокультурні, освітні та ін.), були зв'язані в єдине ціле, а їхня спрямованість скорегована на забезпечення потреб гармонійної життєдіяльності суспільства та його розвиток. Спрямування, співорганізація та розвиток усіх процесів і видів відповідної діяльності задіяних у них людей, які ці процеси забезпечують, – і є управління. Що ж до керівництва, то його основне завдання – забезпечення стабільного функціонування створеної ним адекватної системи управління і здійснення через нього прямого або опосередкованого впливу на людей і процеси з тим, щоб

кожний неухильно на рівні суспільних вимог виконував покладені на нього функції.

Весь управлінський процес поділяється на керівництво поточною діяльністю людей та управління процесами розвитку системи. Обидві ці частини єдиного управлінського процесу (управління у звичайному розумінні цього терміну) органічно пов'язані одна з одною, взаємодіють, переплітаються, але ніколи не зливаються. Маючи різні завдання, вони відрізняються різними засобами та методами реалізації. Розглянемо це докладніше на прикладі діяльності директора загальноосвітньої школи.

Педагоги у школі виконують різні фахово-професійні та виховні функції (функціональна специфічність елементів). Але, коли вчителя призначають у школу, не він, а школа визначає його функціональні обов'язки (відповідно до потреб школи, нормативно-правових положень та інструкцій). При цьому передбачається, що вчитель буде відповідально та на рівні суспільних вимог виконувати ці функції. Таким є вихідний принцип комплектування школи педагогічними кадрами. Проте, вчитель, в першу чергу, – особистість. У процесі роботи, керуючись власними мотивами, баченням, міркуваннями, схильностями тощо, може поставити перед собою мету, що не збігається із загальною головною метою школи, на власний розсуд спробувати скорегувати доручені йому функції іншими, не виконувати їх або виконувати не на рівні вимог. Все це неминуче призведе до дезорганізації роботи й інших вчителів, функціонально з ним зв'язаних, та і роботи школи в цілому. Завдання керівництва школою – не допустити цього, попередити довільне змінювання функцій вчителями, спроби не виконувати їх або виконувати несумлінно, неефективно.

Тому, як тільки ЗНЗ укомплектовано педагогічними кадрами, перед її директором постає нове завдання й нова функція – створення системи ефективного управління колективом та керівництвом ним. Мета керівництва – забезпечувати стабільне, злагоджене, узгоджене з іншими на рівні суспільних вимог виконання функцій кожним педагогічним колективом і кожним суб'єктом у школі в цілому.

Керівництво використовує всі наявні у розпорядженні директора школи засоби впливу на виконавців: організаційно-процесуальну систему управління і відповідні соціально-психологічні функції переконання, стимулювання, власний авторитет (особистий приклад), а у необхідних випадках – адміністративний примус. Але зовсім не бажано у процесі керівництва, що буває у деяких директорів, щоб провідними засобами були формально – адміністративні та особливо примусові.

Основою керівництва ЗНЗ в сучасних умовах повинна бути демократично-нормативна громадсько-спрямована система управління: система управління функціонує передусім на базі вертикальних зв'язків, субординації, вимагає безпосереднього підпорядкування виконавця керівнику, дотримання загально-трудової і професійно-фахової дисципліни та самодисципліни, але має спиратися на делегування певних повноважень, враховувати особистісні психологічні фактори, вимоги гуманістичної етики у спілкуванні керівник – підлеглий.

Визначення ніяк не потребує якогось відродження пріоритетів адміністративно-командної системи управління в навчальних закладах. Але відмова від суспільно-історично трансформованих вихідних положень такої системи не означає, що можна дозволити недисциплінованість, безладдя, безвідповідальність, невиконання педагогами, учнями їхніх прямих обов'язків.

Але у сфері керівництва поточним функціонуванням життєдіяльності школи, якщо не спрацьовують соціально-психологічні методи позитивного впливу, мають застосовуватися нормативно та юридично коректні організаційні механізми та адміністративні методи і заходи. Разом з тим, застосування формально-адміністративних засобів припустиме, звичайно, тільки у надзвичайних випадках, коли у цьому виникає реальна необхідність. Найбільш бажаним за усіх умов є досягнення керівництвом найвищого результату за умови встановлення у системі управління конкретного ЗНЗ найменшого застосування формально-адміністративних методів і засобів. Найкращий стиль керівництва – це стиль, адекватний встановленій в системі управління у

конкретному ЗНЗ свідомості та дисциплінованості педагогічного та учнівського колективів, тобто адекватний рівню його керованості та стану демократії в суспільстві і навчальному закладі.

Проте, функціонування управління навчального закладу, керівництво якого не враховує і не реагує на зміни, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, нові педагогічні підходи, концепції, освітні інновації, досвід, потреби та виклики суспільства, неминуче веде до руйнування системи, заради якої воно створено – ЗНЗ.

Отже, керівнику треба своєчасно подбати про адекватний вимогам часу розвиток навчального закладу, а це означає не тільки творчий розвиток педагогічного колективу, тобто масовий пошук і впровадження у навчально-виховний процес сучасних педагогічних інновацій, нових ефективних методичних рішень (це завжди потрібно), але й обов'язкове внесення змін в організаційну структуру, організацію та зміст роботи закладу. Наприклад, це може бути реорганізація школи у ліцей або гімназію, перехід закладу на інший рівень акредитації, запровадження поглибленого вивчення окремих предметів або профільного навчання, нових спеціальностей тощо, що обов'язково вимагає втілення нових організаційних структур, введення нових функцій, внесення змін у старі, оновлення фахового змісту освіти. Щоб підготуватися до цього, потрібно розробити й узгодити відповідну концепцію розвитку, проект, план, програму, забезпечити навчальний заклад всіма необхідними ресурсами: кадровими, навчально-методичними, матеріально-технічними, фінансовими. Але підготовка до розвитку школи педагогічного колективу (кадрів) посідає головне місце.

Викладацький склад із часом привчається до виконання певних функцій, замінювати їх новими або вносити зміни в старі функції їм важко як з практичного, так і з психологічного боку. Тому вони у переважній більшості упереджено ставляться до всіляких інновацій, організаційних і змістовних змін та реорганізацій, хоча слід мати на увазі що, певний консерватизм та опір розвитку притаманний будь-якій системі, особливо освітній. Але цей опір у

кілька разів зростає, якщо ідея розвитку не сформувалася всередині системи, в самому педагогічному колективі, а сприймається ним як нав'язана зовні витівка адміністрації. Тоді розвиток, якщо і можливий, то дуже утруднений.

Щоб уникнути цього, ввести школу в режим розвитку, краще не заважати людям ставити перед собою власні цілі і здійснювати власний рух до них. Але поки система знаходиться у режимі функціонування, цей рух повинен відбуватися тільки у думках і теорії, а не у практичних діях, інакше функціонування буде зруйновано, і система стане нездатною до видачі корисного результату своєї діяльності. Такого у навчальному закладі не можна допустити за будь-яких причин і обставин, керівник зобов'язаний зберегти стабільне функціонування всієї системи та її підрозділів, але й разом з тим усіляко заохочувати і стимулювати членів колективу до розвитку, активної розумової діяльності щодо теоретичного пошуку нових ідей, цілей, концепцій, дієвих механізмів управління зокрема і організаційних механізмів управління.

Процеси цього саморуху треба організувати, налагодити й скоординувати всередині системи. Змагання ідей, проектів, планів, забезпечити через постійний обмін думками з тим, щоб кожний педагог, прямуючи до своєї мети, одночасно здійснював свою частину руху до спільної мети. Тоді до моменту, коли виникне необхідність нового кроку розвитку, будуть і потрібні підготовлені ідеї, проекти, програми, плани, а головне – люди, готові і здатні їх здійснити.

Така співорганізація саморухів ідей і думок, усіх проектів, шляхів, планів, пропонованих педагогами, – це вже властивість динамічного управління, яка принципово відмінна від просто стабілізуючої діяльності керівництва, і здійснюється, спираючись головним чином не на вертикальні, як формально-адміністративне керівництво, а, в основному, на творчі горизонтальні зв'язки, на демократичні відносини координації.

Керівник ЗНЗ працює з людьми, орієнтований на них, вони – мета його діяльності. На відміну від загального управлінця-менеджера, якого в першу чергу цікавлять запропоновані і створені ним системи, процеси, програми, проекти («управлінець» встановлює взаємозв'язки між структурними

складовими і процесами), керівник школи робить все через людей, спираючись і впливаючи на них, не нав'язує їм «своїх» (або заданих «зверху») цілей. Кожна людина, за висновками соціальних психологів, охочіше виконує власне рішення, ніж нав'язане ззовні, чим менше в неї відчуття примусовості, тим кращим буде її психологічний стан і вищими результати діяльності.

Щоб керівник міг реалізувати необхідні ідеї через діяльність інших людей, впливати на ефективність їх праці, він, звичайно, повинен мати владу, але з її інструментів застосовувати жорсткий примус лише в екстремальних випадках. Наукове управління в умовах демократизації несумісне з тоталітарним адмініструванням, саме тому в ньому відкривається широкий простір для творчості та інноваційних підходів.

Системний аналіз управління та керівництва дозволяє зробити такі висновки.

Керівник навчального закладу в одній особі поєднує ролі керівника та управлінця. Як керівник, він повинен вміти здійснювати адміністративні методи організації, регулювання поточного функціонування усіх ланок роботи школи, застосовувати різновиди організаційних механізмів. Як управлінець – спрямовувати і співорганізовувати процеси, що відбуваються в навчальному закладі, передусім, процеси його розвитку, підготовки до чергового практичного кроку на шляху формування громадської думки, здатної до активної підтримки інноваційних ідей, авторських розробок і проектів, місії.

Час переведення навчального закладу в режим інноваційного розвитку повинен визначатися суспільно необхідною всебічною і відповідною підготовленістю до нього, як суб'єктів управління так і громадськості форсувати початок цього моменту, як і загальмувати розвиток неприпустимо.

Реалізація висвітленого – важливий показник аналітичної зрілості, кваліфікації і функційно-посадової компетентності керівництва навчального закладу. Усвідомлення керівником характеру його наступних управлінських дій, залежно від завдань, які виникають, допомагає безпомилково визначитися у засобах і методах їх здійснення організаційно-адміністративних або соціально-

психологічних (звичайно, і з урахуванням їх адресної спрямованості, особливостей індивідуальності адресату), раціонально здійснити добір організаційних методів управління або розробки нових механізмів за потреби керівників і за умови їх відсутності в практичному дискурсі. Таким чином, правильне визначення і розуміння понять «управління» та «керівництво» має для керівників навчальних закладів не тільки теоретичне, а й суто практичне значення для їх ефективного упровадження в практику. Успіх і результативність в роботі здобуде той, хто, володіючи системним підходом, послідовно здійснюючи системний аналіз, зрозуміє специфіку завдань і методів як управління, так і керівництва та буде здатним в усій безлічі різноманітних, але завжди конкретних справ органічно й адекватно характеру завдань поєднувати пряме адміністрування із демократичним управлінням процесами розвитку навчального закладу і усіх суб'єктів у ньому.

Аналіз функціонування навчального закладу на засадах системного підходу як цілісного об'єкта, а також управління ним, що також має системну природу, довело їх повну відповідність всім параметрам і характеристикам, притаманних соціальним системам. Усвідомлення цього дає можливість застосовувати системний аналіз для встановлення закономірностей, тенденцій та принципів, притаманних функціонуванню навчальних закладів і процесів управління ними, а також всіх складників цих систем, їх зв'язків, особливостей взаємного впливу тощо.

Управління навчальним закладом є обов'язковим структурним складником загальної системи – навчальний заклад і має, в свою чергу, всі характерні ознаки та параметри складних систем: мету, функції, структуру, зміст, форми, процес, методи тощо.

Управління як дефініція має багато різних визначень, залежно від рівня авторської компетентності і бачення дослідниками його сутності та повноти зв'язків між головними елементами і зовнішнім середовищем. На нашу думку, найбільш правомірним може бути таке визначення: управління навчальним закладом – цілеспрямована система забезпечення стабілізації та розвитку

головної системи, до якої воно (управління) належить (навчальний заклад) на основі мети, завдань, закономірностей, тенденцій, принципів, змісту, форм та методів функціонування притаманних основним структурним складникам загальної системи.

Управління як процес відбувається поетапно відповідно з послідовністю функцій так званого універсального управлінського циклу, в основі якого лежать: розробка управлінського рішення (моделювання наступної діяльності), організація та регулювання виконання рішення, оцінка результатів та їх корекція. На кожному з цих етапів використовуються свої специфічні методи, що в цілому складають технологію функції процесу управлінської діяльності. Управління навчальним закладом, як складник соціального управління, відбувається з урахуванням соціально-психологічних, економічних, юридичних та етичних факторів впливу та умов функціонування.

Поняття управління, керівництво та менеджмент нерідко вважають тотожними як синоніми, що, на нашу думку, не правомірно. Управління більш загальне поняття і розповсюджується на всі системи без винятку (технічні, біологічні, суспільні). Керівництво є визначальним, системотвірним складником управління, пов'язаною з цілеспрямованою діяльністю людей, тобто тільки з соціальним і економічним управлінням та його чисельними формами і проявами. Професійне створення на наукових засадах та організація систем управління, пов'язаних з діяльністю людей у конкретних сферах (освіта, економіка, фінанси та ін.), підтримання їх ефективного функціонування прийнято називати менеджментом на відміну від просто керівництва, яке може здійснюватися на різних засадах, у тому числі і громадських, і не завжди, як засвідчує сучасний досвід, вимагає відповідної управлінської підготовки.

Головною функцією керівництва є створення адекватних систем управління і забезпечення умов їх ефективного функціонування у навчальному закладі, спрямованих на стабільну життєдіяльність, інноваційний розвиток людського капіталу та організаційний, технологічний, економічний розвиток.

1.2. Тенденції розвитку освіти в Україні та закономірності управління загальноосвітнім навчальним закладом

Ефективне наукове управління загальноосвітніми навчальними закладами в ЗСО повинно базуватися не лише на положеннях теорії управління освітою, а й на своєчасній реакції освітян і керівників на потужні зовнішні впливи (економіка, Інтернет і його сервіси, НІТ, високі технології, процеси, які притаманні для сучасного етапу розвитку, ринки праці та освіти, людський капітал і інші фактори впливу) задля аналізу подій, переформатування за потреби мислення та власного бачення розвитку цих подій і процесів, форм і способів освіти.

Головними складниками теорії управління освітою, як і будь-якої теорії, є певні тенденції, відповідні їм закономірності й, пов'язані з останніми, принципи управління навчальними закладами, знання, розуміння і застосування яких сприятиме ефективності управлінської діяльності та процесу управління; теоретичному обґрунтуванню і розробці теорії механізмів управління ЗНЗ у ЗСО, раціональності визначення комплексу дієвих механізмів і дієвому їх застосуванню на практиці.

Тенденції розвитку управління навчальними закладами визначаються розвитком і функціонуванням державного управління, соціальними та економічними процесами в суспільстві. Але головним фактором, що безпосередньо впливає на управлінські та освітні процеси в навчальних закладах є система освіти України, яка має адекватно віддзеркалювати всі явища та процеси, що відбуваються у державі та поза її межами.

Категорія «тенденція» (від лат. *tendentia* – спрямованість) є формою прояву законів, які взагалі не мають іншої реальності, а відображаються в наближеному вигляді, в тенденції. У науково-педагогічній літературі поняття тенденцій розвитку і функціонування системи освіти визначаються на основі аналізу різних факторів. Деякі автори відносять до них існуючі об'єктивні суперечності, що притаманні закладам освіти та управління ними; інші

аналізують і систематизують умови, в яких існує освіта. Ряд дослідників визначають найбільш впливові фактори, які позначаються на ознаках якостей і умовах діяльності установ та закладів освіти. Ми вважаємо, що *тенденція* – це узагальнююче поняття, яке втілює в собі суттєві постійні суперечності, умови, фактори, наслідки діяльності тощо, які мають систематичний прояв і здійснюють суттєвий вплив на якість функціонування та розвиток системи в цілому та її структурних компонентів.

Головні тенденції, що притаманні сучасній освіті в Україні, можна визначити тільки аналізуючи процеси, що відбуваються у державі як складній соціально-економічній системі, а також у єдності з розвитком міжнародної освітньої сфери. Тенденції розвитку системи освіти, згідно з однією з суттєвих ознак системних утворень, впливають на всі підсистеми, в тому числі й на управління, що в свою чергу відбивається на його закономірностях.

Тенденції, що формують освіту і державне управління загальною середньою освітою системно проаналізовано вітчизняною вченою Л. Паращенко та докладно охарактеризовано головні тенденції у контексті сучасної освіти за даними Центра освіти досліджень інновацій ОЕСР, фундаментального дослідження В. І. Лугового та зарубіжних дослідників [Цит за: 56, с. 29-35]. Розглядаючи визначальні фактори розвитку управління загальною середньою освітою, що мають певне відношення до визначення тенденцій, Г. Єльнікова, наприклад, систематизує їх за такими ознаками: економічні, соціальні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні [Цит за: 56, с. 44-47], є й інші підходи до визначення тенденції в освіті України.

Головні *тенденції функціонування та розвитку системи освіти в Україні*, що впливають на тенденції та закономірності управління навчальними закладами не залежно від їх типу і форми власності обумовлені об'єктивними процесами в новітньому економічному і соціально-культурному житті країни на сучасному історичному етапі. До таких найбільш узагальнених тенденційних процесів у першу чергу ми відносимо:

- пріоритетність загальнолюдських цінностей та гуманістичної

спрямованості і водночас неприпустимість національного нігілізму, розвиток кращих загальнонаціональних і регіональних традицій;

- активізація суспільних і державних зусиль для виведення освіти на рівень міжнародних стандартів і досягнень в цій сфері;
- формування державно-національної свідомості, громадянської патріотичної моралі;
- розвиток освіти на основі новітніх психолого-педагогічних технологій;
- відхід від принципів авторитарної, заідеологізованої педагогіки, нівелювання природних індивідуальних особливостей всіх, хто навчається;
- радикальна перебудова управління сферою освіти через зміну парадигми управління, демократизацію та децентралізацію, створення регіональних систем управління навчальними закладами; колегіальність і прозорість прийняття управлінських рішень, розвиток недержавних форм власності закладів.

Ці найбільш загальні та інші тенденції, що притаманні освіті України, породжують відповідні похідні тенденції у всіх її підсистемах: організаційно-управлінських, наукових, навчальних, виховних, спеціально-педагогічних, професійно-технічних тощо.

Тенденції, характерні для тих чи інших підсистем, відображаючи загальні проблеми освіти України, водночас є конкретно-специфічними внаслідок особливостей та умов їх діяльності. Зокрема, найбільш *суттєвими тенденціями, що притаманні функціонуванню загальноосвітніх навчальних закладів у сучасних умовах*, є такі:

- прагнення до розширення варіативності змісту навчальних програм, певної профілізації у поєднанні з необхідністю дотримання державних стандартів освіти;
- намагання керівництва і педагогічних колективів навчальних закладів (де є необхідні умови) створення комплексів: дошкільних, загальноосвітніх і вищих навчальних закладів, поєднаних спільною стратегічною навчально-виховною

метою і традиційними зв'язками, відповідною до загальної мети побудови організації і методики процесу навчання;

- чітко простежуються певні тенденції до конкурентності загальноосвітніх закладів різних типів і форм власності на основі покращання освітянських послуг; проникнення і втілення в навчальний процес іноземних педагогічних технологій (особливо у викладанні предметів гуманітарного циклу);
- розширення двосторонніх контактів із навчальними закладами різних країн (у тому числі і між групами учнів);
- майже не обмежений доступ учнів до будь-якої інформації (завдяки Інтернету), що робить педагогічно неконтрольованим зміст і методики її отримання та впливу на інтелектуальний та моральний розвиток особистості;
- втілення дистанційної системи освіти на всіх її рівнях, починаючи з базової, професійної і аж до післядипломної;
- поширення комп'ютерних технологій в процесі навчання та їх недостатня методична забезпеченість;
- увага до інноваційних явищ в освіті, розробка та впровадження новітніх педагогічних та інформаційних технологій.

Слід звернути увагу, що певні тенденції в системі освіти простежуються і в сфері виховання. Це, насамперед:

- «розмитість» виховної ідеології;
- відсутність інтегрованої конкретної програми виховання не в розумінні монополії ідей певної партії чи громадського руху, а конкретної мети та змісту державного і національного виховання, відсутність його чіткої концепції, аморфність та еkleктичність змісту виховання;
- втрата традиційних моральних орієнтирів та орієнтація на цінності суспільства споживання;
- падіння привабливості техніко-виробничих і сільськогосподарських професій;
- відчуження учнів від продуктивної праці в канікулярний і навчальний періоди;
- зниження загальної культури і змісту мовлення;

- погіршення фізичного здоров'я учнів;
- перевага стихійної інформації над педагогічною виховною;
- продовження зменшення впливу на виховні процеси дитячих та юнацьких громадських організацій;
- посилення релігійного впливу на виховання в умовах міжконфесійної конкуренції;
- зменшення пропозицій і фінансування з боку держави для задоволення культурних і фізичних потреб учнів і студентів.

До загальних тенденцій в освіті України відносяться ще й такі:

- невідповідність бюджетного фінансування закладів вимогам суспільства до якості навчання і виховання;
- певна орієнтація з боку органів управління освітою на самофінансування, підприємницьку діяльність навчальних закладів. Не можна залишити поза увагою і такі тенденції, як «старіння» педагогічних кадрів, в основі яких лежать матеріальні фактори, низький життєвий рівень працівників освіти; відсутність високої мотивації для підвищення професійної майстерності та дійсно творчої праці.

У той же час у керівництва навчальних закладів спостерігається тенденція до оволодіння технологіями професійного менеджменту і втілення їх в управління; зниження рівня реальної демократії управління та поширення власної авторитарності керівників.

Згідно з положеннями системного підходу, вище наведені тенденції, що притаманні системі освіти України в цілому, з відповідною їх трансформацією до навчальних загальноосвітніх закладів держави, мають вплив на управління як складову цілісності загального рівня.

Аналіз тенденцій функціонування загальноосвітніх навчальних закладів у цілому та їх складників, зокрема систем управління, дозволяє визначити певні закономірні зв'язки, притаманні останнім.

Перші спроби визначити закономірності управління школою були зроблені в 70-80 рр. минулого століття для адміністративно-командної форми управління

індустріальної епохи, яка й нині широко використовується директорами сучасних шкіл. Зокрема були сформульовані такі закономірні залежності: оптимальність функціонування школою залежить від чіткості підпорядкування діяльності всіх його структурних підсистем загальній меті; залежність об'єктивної необхідності взаємодії та взаємопроникнення всіх підсистем; наявності науково-організованої підсистеми управління. Звичайно, що ці закономірні зв'язки, що визначають оптимальність функціонування будь-якої системи, не відображають всієї повноти причинно-наслідкових зв'язків і специфіки управління.

Більш повно (на засадах системного аналізу безпосередньо управління школою) проблему закономірностей розкрив у 80-ті роки ХХ ст. Ю. Конаржевський, який визначив і обґрунтував такі стійкі причинно-наслідкові зв'язки: «аналітичність управління (залежність наслідків діяльності від рівня аналітичності як управлінського вміння); доцільність управління, залежність його ефективності від рівня доцільності управлінської діяльності; безперервність процесу управління; циклічність управління, залежність від неперервного характеру управління, що пов'язано з логікою функцій універсального управлінського циклу; ритмічність, тобто взаємозв'язок між стабільністю ритму управління, організованістю керованої системи та наслідками її діяльності; пропорційність». Проте, на наш погляд, визначені закономірності, незважаючи на їх наукову цінність для тих часів, є надто узагальнені і притаманні будь-якій соціальній системі. Крім того, вони не висвітлюють проблему закономірностей управління школою, де головним його об'єктом є розвиток особистості учнів та творчої діяльності педагогічного колективу, а засобом – навчально-виховний процес.

У наш час проблема тенденції й закономірностей управління навчальними закладами або їх складниками (навчання, виховання та ін.) в тій чи іншій площині висвітлювалися в працях вітчизняних учених В. Беха, Ю. Бех, О. Бондар, В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, В. Лугового, В. Маслова, В. Мелешко, Л. Паращенко, В. Пікельної, С. Сисоєвої, О. Онаць та ін.

Однією із змістовних систематизацій закономірностей управління навчальними закладами є розробка, викладена у праці Г. Єльнікової [12]. Вона

поділяє закономірності управління ЗСО на дві групи: які розкривають основу управлінської підструктури та які розкривають характеристику функціонування й розвитку. До *першої групи закономірностей* належать: управління загальною середньою освітою детермінується закономірностями соціального управління; загальні закономірності управління загальною середньою освітою існують об'єктивно, незалежно від рівня управління і розкривають усталені зв'язки між дією зовнішніх і внутрішніх подразників та реакцією управлінської підструктури загальної середньої освіти; на кожному рівні управління об'єктивно існують часткові закономірності, які відбивають специфіку цього рівня через розкриття усталених характерних зв'язків між особливостями компонентів внутрішньої структури керованої підсистеми і оточуючого середовища; загальні функції управління детерміновані загальними закономірностями процесу управління; цільові (часткові) функції управлінської структури конкретного рівня управління детерміновані призначенням цієї структури (метою її створення) і частковими закономірностями; ефективність управління забезпечується субординаційною і координаційною узгодженістю цілей всіх суб'єктів управління з урахуванням реальної ситуації; статична та динамічна структури управлінської підсистеми обумовлюються порядком зв'язку суб'єктів управління та характером їх взаємозалежності; ефективність управлінської діяльності залежить від ступеня взаємовідповідності структур керуючої і керованої підсистем; технологія управління забезпечує механізм спрямування діяльності на досягнення поставленої мети і розкриває взаємозв'язок мети, послідовності дій, способу розв'язку і розподілу ступенів свободи між суб'єктами управління; результативність управління залежить від способу взаємодії суб'єктів управління, рівня і кількості ступенів свободи, наявності критеріальних моделей проміжних і кінцевих результатів та періодичності встановлення зворотних зв'язків для спрямування діяльності на досягнення мети.

До *другої групи закономірностей управління ЗСО* Г. Єльнікова відносить такі, що розкривають характеристику функціонування *та розвитку* управлінської підструктури, зокрема: розвиток системи управління загальною середньою освітою характеризується якісними і кількісними змінами у змісті, структурі, технології

управління і в залежності від характеру заданих параметрів і критеріїв результату обумовлюється перетвореннями в освіті і суспільстві або сам зумовлює перетворення; адаптація системи управління до зовнішніх та внутрішніх умов її функціонування, спрямована на розвиток системи та залежить від поточного коригування порядку зв'язку і цільових функцій всіх суб'єктів управлінського процесу; порядок зв'язку між суб'єктами управління, обумовлений характером завдання, формами і методами управління, кваліфікацією і можливостями виконавців; збільшення кількості і рівня ступенів свободи посилює процеси самоорганізації, чим підвищує мотивацію виконавців; управління має комунікативну основу, тому доцільність управління залежить від частоти встановлення комунікативних зв'язків між суб'єктами управління як основи регулювання; якість управління залежить від ступеня розробленості критеріальної моделі результату, ступеня спрямування процесу на цей результат, ступеня відповідності цього результату розробленій моделі і визначається як їх результативна; ефективність управління забезпечується субординаційною узгодженістю цілей всіх суб'єктів управління з урахуванням реальної ситуації, залежить від ступеня взаємовідповідності структур керуючої і керованої підсистем та визначається ступенем відповідності реально досягнутого результату поставленій меті [Цит за: 11, с. 64-65].

Системний підхід до визначення закономірностей функціонування і розвитку середньої загальної освіти, зроблений Г. Єльніковою, є на сьогодні найбільш повним в українській педагогічній науці і, безумовно, приваблює своєю фундаментальністю положень, має теоретичне і практичне значення. Але, на наш погляд, систематизації бракує аргументації визначення запропонованих положень, їх тлумачення. У такій формі вони мають канонічний, а деякі й аксіоматичний вигляд, майже не враховані психологічні закономірності управління та його економічні та правові аспекти.

Аналіз стану теоретичної розробки категорії закономірності управління навчальними закладами доводить, що ця наукова проблема є актуальною протягом останніх десятиріч, що обумовлено розвитком і проникненням у

керівництво навчальними закладами науково обґрунтованих технологій менеджменту, прагненням підвищити ефективність управління на засадах наукового розуміння як цілісної складної системи. Але вважати її вирішеною принаймні на належному та практико-впроваджувавальному рівні на сьогоднішній період вважаємо передчасним.

Визначення закономірностей управління ЗНЗ, на нашу думку, повинно базуватися на методологіях системного аналізу, які дозволяє не тільки їх виокремити, а й відповідним чином обґрунтувати та сформулювати.

Під закономірностями ми розуміємо стійкі причинно-наслідкові зв'язки між різними елементами системи, що забезпечують її стабільне функціонування та розвиток.

Стійкі причинно-наслідкові зв'язки, що мають специфічний характер властивий внутрішнім структурам організації діяльності навчального закладу, є закономірностями управління, але мають не загальний, а конкретний рівень і повинні враховуватись у процесі здійснення ефективного керівництва. Варто мати на увазі, що формулювань закономірностей різними авторами є багато, але основним, що їх поєднує, є визнання основною ознакою закономірності рівня стійкості причинно-наслідкових зв'язків явищ і процесів, їх тривалості і відтворення в однакових або схожих умовах.

Спираючись на засади системного підходу ми виокремлюємо три групи закономірностей управління школою: закономірності управління навчальними закладами, що обумовлені впливом систем більш загального рівня (суспільство, держава, освіта); закономірності процесу управління; соціально-психологічні закономірності управління.

До першої групи закономірностей управління навчальними закладами належать:

- залежність мети, технологій управління та стилю керівництва навчальним закладом від соціально-економічних процесів, ідеології державного устрою на кожному конкретному історичному етапі розвитку суспільства;
- вирішальний вплив систем більш загального рівня в сфері освіти на характер і зміст управління підпорядкованих систем;

- адаптивність – врахування в управлінні, поруч із загальнодержавними законодавчо-нормативними положеннями, місцевих регіональних і муніципальних умов, а також здатність до їх творчого використання і співробітництва в різних обставинах;
- збалансованість зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають ефективність управління загальноосвітнім навчальним закладом;
- підзвітність результатів управління вищим освітянським і регіональним органам влади.

До другої групи належать закономірності процесу управління школами:

- циклічність логічної послідовності функцій управління;
- єдність централістських і децентралістських тенденцій та факторів впливу в управлінні;
- відповідність внутрішньої структури управління меті і змісту діяльності навчального закладу;
- залежність ефективності управління від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання наступної діяльності;
- збалансованість стратегічного і регулятивно-оперативного менеджменту;
- ієрархічність і якісна взаємозалежність всіх структурних елементів управління;
- прямопропорційна залежність якості управління від організаційно-оперативної єдності між прямим і зворотним зв'язками;
- якісного впливу функціональної визначеності суб'єктів і компонентів управління на його оперативність, конкретність і результативність;
- наявність руйнівних деструктивних, дестабілізуючих факторів і процесів та необхідність постійних важелів їх попередження та протидії їм;
- залежність ефективності управління від адекватного керівництва на всіх структурних рівнях і всієї системи в цілому.

До третьої групи соціально-психологічних закономірностей управління навчальним закладом ми відносимо такі:

- прямопропорційну залежність мотивації до праці педагогічного колективу

від культури і стилю управління, умов діяльності матеріально-технічного і побутового забезпечення системи стимулювання;

- залежність згуртованості педагогічного колективу від роботи з попередження конфліктів і створення позитивного психологічного клімату;
- якісну залежність розвитку творчої діяльності педагогічного колективу від ступеня демократизації управління і рівня професійної свободи;
- пряму залежність стабільності кадрів від індивідуального підходу до особистості;
- залежність задоволення результатами праці та її об'єктивною оцінкою, своєчасним і систематичним стимулюванням;
- залежність ефективності управління навчальним закладом від компетентності психологічної готовності адміністрації до керівництва її лідерських і професійних якостей.

Розглянемо визначені закономірності докладніше.

Залежність мети, технології управління та стилю керівництва навчальним закладом від соціально-економічного устрою на кожному конкретному етапі розвитку суспільства підтверджується результатами аналізу розвитку будь-якої держави. Загальноосвітні заклади, як ніякі інші, спрямовані на формування інтелектуальних, моральних, фізичних рис особистості, конче потрібних конкретній державі, що нерідко затверджується конституцією і відповідними законодавчими актами. Спостерігається пряма залежність ефективності розвитку суспільства від рівня адекватності громадян його меті, економічним стосункам, рівню духовної культури. Простежується чітка кореляція між державною ідеологією відповідного їй суспільного устрою і системи побудови управління всіма сферами, що, в свою чергу, формує стиль керівництва, який за головними принциповими характеристиками повинен збігатись з технологіями державного управління. Не може бути демократичного управління навчальним закладом у тоталітарній державі і навпаки.

Закономірність вирішального впливу систем більш загального рівня на характер і зміст управління підпорядкованих систем обумовлена однією із суттєвих

ознак, притаманних всім системам. Школа, як складова суспільства, відображає у своїй діяльності його найбільш характерні ознаки і дістає певне соціальне замовлення в тій чи іншій формі, які відповідним чином спрямовуються, фінансуються і контролюються. Звісно, навчальні заклади будь-якого рівня, а особливо загальноосвітні, знаходяться під впливом районних, регіональних, центральних органів освіти, які здійснюють відповідну державну політику. Іноді в окремих державах, або випадках, навчальні заклади недержавної форми власності мають більший рівень свободи, але все одно знаходяться під наглядом суспільних, громадських, релігійних або фінансових структур. Водночас усі шкільні підрозділи та їх структурні компоненти знаходяться під домінуючим впливом загальношкільної політики й організації всього закладу. Тому під час розробки управлінських рішень на будь-якому рівні та їх реалізації треба завжди враховувати спрямовуючу і вирішальну роль в оцінюванні діяльності систем більш загального рівня.

Закономірність адаптивності врахування в управлінні загальнодержавних законодавчо-нормативних положень, а також місцевих регіональних і муніципальних умов відбивають реалії управління школою. Вся його організація повинна виходити із загальних офіційних державних нормативних документів, трансформованих до завдань та умов конкретного навчального закладу, але поруч з цим управління повинно враховувати особливості конкретного регіону, його історичні традиції, особливості міжнаціональних і міжконфесійних стосунків, побутовий уклад міських і сільських мешканців. Відсутність адаптації організації діяльності педагогічного колективу та його керівництва до місцевих особливостей ускладнює стосунки з батьками учнів, місцевою владою, заважає запобіганню конфліктних ситуацій і деструктивних явищ, що, безумовно, відбивається на якості ефективності функціонування навчального закладу і управління ним.

Закономірність збалансованості зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, які визначають ефективність управління загальноосвітніми навчальними закладами, підтверджують відкритість системи навчальних закладів, проникнення позитивних і негативних явищ, які впливають на навчально-виховні процеси в

закладі та їх організацію. Проте, всі ці явища підлягають педагогічній корекції з боку керівництва і колективу вчителів. Водночас усі явища з організації функціонування та їх наслідки знаходяться під певним державним, громадським, інформаційним контролем і можуть стати об'єктом суспільної корекції, якщо вони вступають в суттєві протиріччя з загальноприйнятими нормами і вимогами до організації навчання і виховання, етикою спілкування на всіх рівнях (керівництво, педагогічний колектив, учні, батьки учнів, громада, особистість).

Підзвітність наслідків управління вищим освітянським і регіональним органам влади є закономірністю, що впливає з ієрархічності в стосунках, яка притаманна системним утворенням і є необхідною умовою для з'ясування якісного стану всіх структурних компонентів цілісності та їх впливу на неї, щоб у разі суттєвих відхилень здійснити відповідне регулювання до нормального положення.

Закономірності другої групи відбивають причинно-наслідкові зв'язки, притаманні безпосередньо процесу управління.

Циклічність, тобто логічна, послідовна зміна етапів процесу управління, які умовно можна назвати моделюванням (розробкою управлінського рішення), організацією та регулюванням виконання рішення, підведенням підсумків (оцінка результатів) і корекцією. Порушення цієї послідовності призводить до деструкції внаслідок втрати логічної послідовності етапів процесу управління як системи і робить його малоефективним, що підтверджено масовою практикою некомпетентної управлінської діяльності і науковим аналізом цього феномену.

Закономірність єдності нейтралістських і децентралістських тенденцій в управлінні школою впливає із статутних положень, де роль керівника – директора, завідуючого кабінетом, класного керівника, врешті-решт вчителя, як організатора навчального процесу на уроці, закріплена посадовими обов'язками і функціональною діяльністю, що об'єктивно сприяє певній централізації керівництва та персональній відповідальності. Проте, сама природа колективної педагогічної праці, характер її спрямованості, творчі пошуки, відмова від формалізму і шаблонів, а також різноманітність життєдіяльності в різних підрозділах навчальних закладів приводить до певної самостійності і

демократизації, застосування колективних і колегіальних форм управління, відходу від жорсткої централізації, що треба враховувати при організації управління.

Закономірність відповідності внутрішньої структури управління меті і змісту діяльності пов'язана з особливостями функціонування навчального закладу, який має свою специфіку. Із змістовної точки зору – це процеси навчання, виховання, розвитку педагогічної майстерності і творчого потенціалу вчителів, фінансово-господарське їх забезпечення, які мають різну ступінь жорсткості і технології управління. Відповідно до цього, структурні підрозділи школи (адміністрація, педагогічний, учнівський колективи, технічний персонал, батьки, громадські організації тощо) потребують певної диференціації форм і стилю управління згідно до їх функцій і умов діяльності. Невідповідність форми управління меті і змісту діяльності призводить до конфліктів і руйнування системної адекватності.

Закономірність залежності ефективності управління від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання наступної діяльності – майже аксіоматична, але дуже часто порушується в практичній діяльності управлінців. Як показують численні дослідження, рівень, надійність, аналітичність інформації, що використовується під час розробки шкільних планів та інших моделей діяльності, базуються не на наукових методах діагностики та обробки інформації, а на здоровому глузді керівників та їх особистому досвіді, баченні тієї чи іншої проблеми та шляхів її вирішення. Для прикладу можна навести план уроку як керованої міні системи. Чим надійніша і адекватніша інформація темі уроку і відповідно плану його проведення, тим ефективніший результат.

Закономірність збалансованості стратегічного й регулятивно-оперативного управління впливає з об'єктивної єдності цілого і часткового. Найкращі проекти, моделі, плани тощо мало чого варті в управлінні без їх оперативного забезпечення конкретними розробками (технологіями, методами, прийомами) та їх втілення у життя в поточній повсякденній діяльності у

відповідних формах.

Закономірність ієрархічності та якісної взаємозалежності всіх структурних елементів управління відповідає системним положенням про підпорядкованість всіх складових (елементів) системи відповідно до їх функції і призначення. У навчальних закладах різними дослідниками виділяються різні рівні ієрархічності в управлінні, але більшість дотримується такої структури: загальні збори, педрада, директор, заступники, керівники методоб'єднань (кафедр), класні керівники, вчителі, вихователі, учні, особистість.

Закономірність прямопропорційної залежності якості управління від організаційно-оперативної єдності між прямим і зворотним зв'язками визначена вирішальною роллю і впливом інформації на всі процеси і функціонування компонентів системи, тобто навчального закладу. Плани роботи, накази, розпорядження, вказівки, рекомендації тощо, які доводяться до педагогічного та учнівського колективів, технічного персоналу будуть малоефективними, якщо не буде чіткої системи організації і контролю за якістю їх реалізації. Дві майже рівноцінні підсистеми прямого і зворотного зв'язків повинні бути чітко збалансовані і мати, так звану, «вихідну» інформацію будь-якого рівня: форми повинні передбачати в управлінні навчальним закладом отримання інформації про її походження і ті зміни, що відбуваються під її впливом. Відсутність або неефективність зворотного зв'язку щодо кількісних і якісних змін у підпорядкованих структурах і компонентах системи призводить до неможливості приймати обґрунтовані об'єктивно необхідні рішення, адекватно регулювати їх виконання, своєчасно вносити відповідну корекцію, що призводить до втрати якості реального управління.

Закономірність якісного впливу функціональної визначеності суб'єктів і компонентів управління на його оперативність, конкретність і результативність відображає аналіз практики організаційної діяльності. Якщо функції навчального закладу, його структурних підрозділів, суб'єктів та об'єктів діяльності визначені нечітко або взагалі відсутні (розподіл обов'язків, прав, відповідальності тощо), порушується дія закономірності ієрархічності, залежності між прямим і зворотним

зв'язками, відповідності внутрішньої структури меті й завданням. Важко собі уявити становище, коли не визначені функції директора школи, його заступників, класних керівників, учителів навіть конкретного уроку. На жаль, неконкретність, розпливчатість визначення функцій того чи іншого шкільного підрозділу або окремих осіб ще мають місце у навчальних закладах, що породжує безсистемну, малоефективну організацію функціонування окремих ланок (навчання, виховання, методичної роботи, господарської діяльності тощо) або всього закладу в цілому. Отже, чим конкретніше визначені функції, тим ефективніші умови їх реалізації.

Закономірність наявності деструктивних, дестабілізуючих факторів і процесів та необхідності постійних важелів попередження та протидії їм пов'язана з появою однієї з суттєвих ознак систем – прагненням до хаотичності, ентропії. Деструктивні фактори можуть бути зовнішнього і внутрішнього характеру. До зовнішніх факторів можна віднести недостатню законодавчо-нормативну базу, невідповідність матеріального забезпечення, негативні політичні і соціально-психологічні явища у державі та регіонах, безконтрольність інформаційного впливу тощо. До внутрішніх руйнівних факторів можна віднести: невідповідність структури і функцій окремих підрозділів та осіб меті та змісту діяльності, її ієрархічній неадекватності; неефективне керівництво; систематичні конфлікти в колективі вчителів і учнів та багато інших чинників. Головною умовою подолання руйнівних процесів у системі та управлінні нею є гармонізація взаємозв'язків і взаємовпливу між усіма складовими навчального закладу на вертикальному і горизонтальному рівнях на основі наукової організації праці та оптимізації управління.

Закономірність залежності ефективності управління від адекватного керівництва тісно пов'язана із заключними положеннями попередньої закономірності. Адекватність керівництва на всіх рівнях і у всіх підрозділах навчального закладу може бути забезпечена за умови врахування і реалізації в практичній діяльності адміністрації та керівників функціональних підрозділів навчального закладу всіх викладених вище закономірностей управління. Керівництво є складником управління, головним завданням якого і є створення,

забезпечення та оптимізація системи управління, що і визначає їх пряму взаємозалежність. Ефективне керівництво залежить, головним чином, від компетентності адміністрації, її професійної і психологічної готовності та здатності до наукового управління, адекватного конкретному навчальному закладу, а на структурному рівні його підрозділів – адекватного завданням і змісту їх діяльності.

Третя група, до якої, за нашою класифікацією, відносяться психологічні закономірності управління навчальним закладом, практично не знайшла відповідного обґрунтування і висвітлення в психолого-педагогічних публікаціях, хоча в останні роки були деякі спроби наблизитися до розгляду цієї проблеми у дослідженнях вітчизняних учених, зокрема Л. Карамушки та Н. Коломінського.

Теоретично недостатня визначеність даного аспекту закономірностей управління навчальними закладами примусила нас приділити йому певну увагу.

Першою закономірністю в цій групі, на нашу думку, є *прямопропорційна залежність мотивації до праці педагогічного колективу від культури управління, матеріально-технічного і побутового забезпечення умов праці та стимулювання*. Під *культурою управління* розуміється поєднання професійного рівня управління з дотриманням вимог сучасного менеджменту, фахової, психолого-педагогічної ерудиції та вмінням їх втілювати в особисту практичну діяльність з урахуванням умов і можливостей навчального закладу, складу його педагогічного і учнівського колективів. Не менш значущими для мотивації педагогічної діяльності є умови праці, відповідне навчально-матеріальне та методичне забезпечення, стан приміщення класів, кабінетів і присадибних територій, а також елементарних умов відпочинку в приміщенні навчального закладу та побутових умов. Велике значення для позитивної прогресивної мотивації має своєчасне та об'єктивне стимулювання членів педагогічного колективу і учнів за результатами праці.

Закономірність залежності згуртованості педагогічного колективу від рівня організаційної роботи, попередження конфліктів і створення позитивного психологічного клімату. В кожному колективі рівень організаційного забезпечення праці, її функціонування, створення відповідних умов є визначальними факторами

стабільності, бажання до співпраці та зниження нервового напруження. Не менш значущими є міри психологічного впливу на позитивний клімат: реалізація гуманістичних і демократичних засад в управлінні, врахування індивідуальних і групових інтересів, диференційований підхід та об'єктивність в процесі оцінювання діяльності, попередження негативних тенденцій, фізичних і нервових перенапружень. Згуртованість педагогічного і учнівського колективів не виникає спонтанно, вона є наслідком організаційно-управлінських дій і пов'язана з сприйняттям загальної мети та участю в її реалізації (у даному випадку в зацікавленому забезпеченні процесу навчання і виховання учнів).

Закономірність залежності розвитку творчої педагогічної діяльності від ступеня демократизації і рівня професійної свободи простежується найкраще у методичній і виховній діяльності вчителів. Змістовий складник навчання багато в чому обмежений фаховою програмою і часом, який відведено на вивчення певної теми, але komponування змісту і особливо донесення його до учнів цілком залежать від професійної компетентності та творчості вчителя.

У школах, де педагогічний колектив спрямовується керівництвом на увагу до освітніх інновацій, творчий пошук, введення непередбачених програмою предметів, проведення факультативів, семінарів, гуртково-дослідної роботи та інших нестандартних форм навчання, рівень інтелектуальної і моральної свободи, активності та ініціативи вчителів та учнів значно вищий за середній показник, що є умовою і основою творчого розвитку особистості як суб'єктів, так і об'єктів сумісної навчально-виховної діяльності. Особливо це відчувається в авторських школах і профільованих навчальних закладах нових типів.

Закономірність прямої залежності стабільності педагогічних кадрів від індивідуального, неупередженого, гуманістичного підходу, тактовності і поваги до особистості безпосередньо має прояв в управлінні у різних формах уваги до працівників, врахуванні їх індивідуальних психологічних рис і професійних можливостей, створенні відповідних умов для праці. Всі загальні вимоги і нормативні положення, що існують в навчальному закладі, не втрачаючи свого регулюючого призначення, повинні творчо диференціюватися в процесі їх

виконання, що сприятиме психологічній комфортності в колективі, задоволенню наслідками праці і, як наслідок, стабільності.

Закономірність залежності задоволення результатами праці та її об'єктивною оцінкою, своєчасним і систематичним стимулюванням тісно пов'язана з попередньою і відбивається в психологічній потребі особистості в суспільному визнанні. За певної особистої самостійності та індивідуальності педагогічні працівники потребують оцінки результатів їхньої праці для співвідношення її з самооцінкою й отримання необхідного морального задоволення. Велику роль в цьому процесі відіграє об'єктивність оцінки праці педагогічних кадрів, технічного персоналу і, звичайно, учнів з боку керівництва, яка повинна здійснюватися систематично в різних формах. Значна стимулююча роль визнання результатів праці, починаючи від простої усної подяки до її фіксації в наказах, рішеннях педагогічної ради, представленні до різних нагород вищих державних органів і суспільних організацій. Велику роль у задоволенні праці має матеріальне стимулювання але, на жаль, в умовах ЗНЗ можливості його застосування дуже обмежене з відомих причин. Нехтування оцінкою діяльності і відповідним стимулюванням призводить до байдужості, зниження відповідальності виконавців, втрати ними ініціативності і творчого підходу до справ, що врешті-решт відбивається на якості всього управління у навчальному закладі.

Закономірність залежності ефективності управління від педагогічної, психологічної компетентності та готовності адміністрації до керівництва, лідерських і морально-етичних якостей має першочергове значення для адміністративної діяльності у навчальному закладі. В школі кожен вчитель за умовами професійної діяльності має виконувати певні лідерські функції серед учнів і тому він сам дуже чутливо ставиться до наявності таких якостей у керівництва, яке повинно задавати тон у всіх ініціативах, підтримувати цікаві пропозиції, агітувати за їх здійснення та організовувати реалізацію, втілення в життя всього нового. Звичайно, фаховий і управлінський професіоналізм керівництва, його лідерські якості, мажорний психологічний настрій створюють позитивні передумови для ефективного управління навчальним закладом.

Врахування психологічних закономірностей має особливе значення в управлінні навчальними закладами, де суб'єктами, об'єктами і предметом спільної діяльності є особистість і притаманні їй психологічні якості та процеси, завдяки яким здійснюється інтелектуальний, моральний, духовний розвиток як тих, хто навчається, так і тих, хто навчає, виховує, а також керує цими процесами. Нехтування психологічними закономірностями і всім іншим, про що йшлося вище, призведе до неефективного управління, нестабільності та руйнування як окремих підрозділів, так і навчального закладу в цілому.

У процесі дослідження визначено провідні *тенденції розвитку державно-громадського управління* в сфері освіти, які притаманні функціонуванню ЗНЗ у сучасних умовах. Це такі тенденції, як: тенденція детермінованості змісту державно-громадського управління ЗНЗ, тенденція переходу ДГУ від авторитарно-бюрократичної до демократичної форми управління; невідповідність бюджетного фінансування ЗНЗ вимогам суспільства до якості освіти; орієнтація на самофінансування; «старіння» педагогічних кадрів; зниження реальної демократії в управлінні ЗНЗ, прагнення до розширення варіативності змісту навчальних програм, певної профілізації у поєднанні з дотриманням державних стандартів освіти на компетентнісних засадах; розвиток конкурентності ЗНЗ різних типів і форм власності на основі впровадження європейської сервісної концепції через покращення освітніх послуг і розширення двосторонніх контактів навчальних закладів різних країн; впровадження інформатизації діяльності ЗНЗ шляхом сучасного технічного та технологічного забезпечення діяльності суб'єктів, забезпечення вільного доступу споживачів освітніх послуг і громадськості до управлінських інформаційних систем, інформації про реальний стан функціонування ЗНЗ, до прийняття прозорих, зрозумілих і виважених рішень на користь споживачів освітніх послуг, поширення комп'ютерних технологій й освітніх інновацій в управлінні ЗНЗ і навчально-виховний процес; недостатня методична забезпеченість діяльності у ЗНЗ сучасним вимогам і професійним потребам освітянської спільноти; необмежений та педагогічно неконтрольований доступ

учнів до джерел інформації та її не завжди позитивний вплив на інтелект та моральні якості особистості; погіршення здоров'я дітей та юнацтва; відчуження учнів від продуктивної фізичної праці та ін.

У результаті виконання фундаментального дослідження теоретично обґрунтовані *загальні закономірності управління загальноосвітніми навчальними закладами* на демократичних засадах: модернізація управління сферою освіти шляхом демократизації, децентралізації, розвитку суспільно-громадських засад в управлінні ЗНЗ; циклічність логічної послідовності функцій управління; єдність централістських і децентралістських тенденцій та факторів в управлінні ЗНЗ; відповідність внутрішньої структури управління меті і змісту діяльності навчального закладу; залежність ефективності управління від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання наступної діяльності; збалансованість стратегічного і оперативно-регулятивного менеджменту; ієрархічність і якісна взаємозалежність всіх структурних елементів управління; прямо пропорційна залежність якості управління від організаційно-оперативної єдності між прямим і зворотним зв'язками; наявність руйнівних деструктивних, дестабілізуючих факторів і процесів та необхідність постійних важелів їх попередження та протидії їм; залежність ефективності управління від адекватного керівництва на всіх структурних рівнях і всієї системи в цілому.

Дослідження і обґрунтування тенденцій і закономірностей управління в науковому дискурсі є впливовим фактором для реального реформування управління ЗСО, запровадження законодавчо визнаної форми державно-громадського управління та модернізації управління ЗНЗ на нових світоглядних засадах.

Наявність виокремлених, частково розкритих і систематизованих закономірностей створює передумови для визначення і формулювання на їх основі фундаментальних положень для практичного, ефективного наукового управління загальноосвітніми закладами, якими є принципи управління.

РОЗДІЛ 2

ДИСКУРСИВНА ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Принципи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами, побудови та реалізації організаційних механізмів управління

Тенденції і закономірності управління загальноосвітніми навчальними закладами є необхідним підґрунтям подальшого аналізу системи управління школою і виокремлення наступної теоретичної складової методології управління – принципів, які є основою практичного наукового керівництва в навчальному закладі та впровадження різновидів механізмів управління загалом і організаційних механізмів управління зокрема.

Розглянемо більш детально сутність феномена організаційний механізм управління, його характерні ознаки та види. Здійснений аналіз концептуальних підходів до розгляду феномена «організаційний механізм управління», термінологічний аналіз і контент-аналіз сутності та структури базового терміна «організаційний механізм управління» у системі понять «механізм – механізм управління – організаційний механізм управління» дає змогу зробити висновок, що організаційний механізм управління є управлінською категорією і за видовою ознакою належить до більш широкого класу механізмів управління відповідно до визначеного автором цієї монографії предмету дослідження та галузі наукового знання.

Результати термінологічного аналізу базового ядра теорії управління свідчать, що *організаційний механізм* є притаманним для усіх наведених класифікацій механізмів управління у різних школах менеджменту, оскільки функція організації незалежно від існуючих класифікацій функцій управління у сфері освіти та соціальній сфері загалом є базовою загальнонауковою та усталеною категорією в науковому обігу різних галузей наук, починаючи з першого управлінського циклу А.Файоля.

З огляду на репрезентовані вченими різновиди, розкриємо сутність

організаційного механізму управління за результатами контент-аналізу, теоретичного та термінологічного видів аналізу, як предмета пізнання та вивчення, та гіпотетично окреслимо комплекс його різновидів, які є притаманними для ЗНЗ як відкритої складноорганізованої неврівноваженої системи та державно-громадської форми управління.

У процесі дослідження виявлено, що організаційний механізм управління визначає порядок здійснення організації державно-громадського управління ЗНЗ шляхом організації діяльності суб'єктами управління або реалізації функцій організації управління різними об'єктами, процесами і явищами в ЗНЗ через представлення сукупності станів і процесів, у яких задіяні суб'єкти управління та громадського врядування задля досягнення поставленої мети та спрогнозованого ефекту. Організаційний механізм управління має такі складники: організаційні цілі, структуру, методи, засоби і способи; організаційно-адміністративні, організаційно-розпорядчі, організаційно-правові, організаційно-інформаційні, організаційно-методичні, адміністративно-управлінські колегіально узгоджені дії, практичні заходи та ресурсне забезпечення.

Систему організаційних механізмів державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом у ракурсі системології розглядаємо як компонент системи механізмів державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом і водночас як елемент мегасистеми механізмів управління загальною середньою освітою у взаємозв'язку та єдності місії та цілей їх функціонування та розвитку.

Організаційний механізм управління об'єктом чи процесом, зокрема таким мегаскладним за інтеграційною природою об'єктом управління як ЗНЗ, є: по-перше, складноструктурованою організаційною системою, суб'єктивний складник якої представляє єдину злагоджену команду або колектив (професійне об'єднання людей), які діють на основі сприйнятих організаційних цінностей, узгоджених процедур прийняття рішень, правил і норм поведінки, принципів раціональності та асиметричної інформованості задля спільної реалізації

стратегіями, «стратегічного набору», програми інноваційного розвитку, проектів, які здатні досягати поставлених цілей, як автономно, так і спільно за мінімальних управлінських впливів і ризиків. Наведені характеристики організації, як складноструктурованої організаційної системи, відрізняють її від групи – сукупності людей, об'єднаних спільними інтересами чи професією або об'єднаних, за різними видами діяльності, що мають суттєве значення у їх життєдіяльності.

По-друге, *організаційний механізм управління об'єктом чи процесом*, є тим двигуном, який приводить у дію сукупність ідей, поглядів, позицій суб'єктів і процесів до утворення та удосконалення суб'єкт-суб'єктних і суб'єкт-об'єктних взаємодій між структурними елементами цілісної складноорганізованої системи ЗНЗ і через узгодження управлінських рішень задля виконання поставлених оперативних і тактичних завдань, а стратегічної мети та місії. По-третє, *організаційний механізм управління об'єктом чи процесом* є іманентно притаманною властивістю організації та організаційної структури систем різної природи через внутрішнє упорядкування, узгодженість взаємодії усіх і зокрема автономних її складників, які зумовлені організаційною її побудовою. По-четверте, *організаційний механізм управління об'єктом чи процесом* є складником функції організації та циклу управління організаційної системи, в якій відбувається перебіг багатьох різних за природою процесів організаційної діяльності суб'єктів управління.

Організаційний механізм державно-громадського управління ЗНЗ – це внутрішня будова ЗНЗ тобто органіграма ЗНЗ, що спричинює цілеспрямовану організацію взаємодії суб'єктів управління; це сукупність організаційних форм (ієрархічна вертикальна, розподілена горизонтальна та мережева; індивідуальна та партисипативна; персоніфікована та уніфікована; авторитарно-бюрократична, демократично-ліберальна, демократична); це організація «стратегічної гри» між суб'єктом і об'єктом державно-громадського управління – ЗНЗ за встановленими нормативами, правилами і процедурами прийняття управлінських рішень.

У сфері управління ЗСО, як свідчить аналіз наукових праць [6; 19; 38; 55; 56] та тематичних ресурсів [62], діють різновиди організаційних механізмів, які в процесі дослідження проаналізовано та екстрапольовано для державно-громадського управління ЗНЗ і за результатами констатувального експерименту діють у практиці підчас організації управління ЗНЗ: «організаційно-адміністративний механізм управління», «організаційно-правовий механізм управління», «організаційно-правовий механізм управління інформаційно-освітнім середовищем школи», «організаційно-фінансові механізми реалізації шкільної політики», «організаційно-економічний механізм управління інноваціями», «механізм організації» будь-яких процесів у школі, «механізм організації інноваційної діяльності», «механізми організації порядку», «механізм управління організаційною системою», «механізм самоорганізації управління», «механізм управління стратегічним розвитком школи», «механізм організаційного розвитку системи», «механізм розвитку організаційної культури», «організаційно-мотиваційний механізм управління школою», «організаційний механізм управління якістю освіти учнів», «організаційно-управлінський механізм управління персоналом», «організаційний механізм управління інтелектуальною діяльністю», «організаційний механізм управління правовим захистом результатів інтелектуальної діяльності», «організаційний механізм управління навчально-виховним процесом», «організаційний механізм управління розвитком посадово-функційної компетентності» суб'єктів управління, «організаційним механізм управління організаційною системою», «організаційний механізм управління розвитком педагогічного персоналу», «організаційно-мотиваційний механізм ефективної діяльності кадрів», організаційний механізм громадського обговорення проектів документів, звітування керівників ЗНЗ перед громадою, організаційний механізм програм розвитку шкіл, *організаційно-економічний механізм зміцнення навчально-матеріальної бази експериментальної школи, організаційний механізм забезпечення реалізації прав особистості на освіту, організаційний механізм реалізації контрольно-діагностичної функції управління навчально-виховним*

процесом, організаційний механізм громадського контролю за виконанням Програми та забезпечення рівного доступу до якісної освіти, організаційний механізм реалізації контрольної-діагностичної функції управління навчально-виховним процесом і ін. Сутність і специфіка організаційних механізмів управління сучасною школою, виділених авторами курсивом, знайшли відображення у другому підрозділі цього розділу, а організаційно-інформаційні механізми управління ЗНЗ обґрунтовані в докторській дисертації [22] та у монографіях Л. М. Калініної [16; 36].

Організаційний механізм державного-громадського управління ЗНЗ у найбільш загальному вигляді представляє причинно-наслідкову модель організації державного-громадського управлінського процесу, структура якої регулює хід і напрямки організаційного розвитку ЗНЗ; сукупність усіх законодавчих норм і процедур, правил, способів і засобів організації управлінських впливів, які реалізуються суб'єктами управління і громадського врядування в процесі їх цілеспрямованої та узгодженої взаємодії на основі врахування організаційних, професійних і особистісних цінностей, професійних і особистісних мотивів задля забезпечення ефективності досягнення цілей та ефективності державно-громадського управління ЗНЗ.

У процесі дослідження класифіковано організаційні механізми державно-громадського управління ЗНЗ як складноорганізованою соціальною системою, за їх цільовим призначенням та змістовим наповненням на такі різновиди: організаційно-адміністративні, організаційно-розпорядчі, організаційно-структурні, організаційно-функціональні, організаційно-інформаційні, організаційно-забезпечувальні, організаційно-технічні, організаційно-економічні, організаційно-правові. При цьому різновиди організаційних механізмів утворюють такі групи, як: механізми-системи (мета, завдання, суб'єкти та об'єкти управління, сама структура (побудова) механізму, зміст, методи, способи і засоби, фактори впливу, стимули, практичні заходи); механізми-інструменти (форми, методи, засоби і способи, технології); механізми-процеси (організація управління різними об'єктами у ЗНЗ,

забезпечення процесів організації: управління, навчально-виховного процесу, інноваційного процесу, процесу розвитку особистості, взаємодії учасників і інших процесів, характерних для ЗНЗ; «механізми функціонування організації – як поводяться суб'єкти в організації та механізми управління – як суб'єкти приймають рішення») [62].

Будь-яка система (технічна, біологічна, соціальна) базується на певних фундаментальних підвалинах, які відображають її найсуттєвіші і найхарактерніші ознаки, що є основою її нормального функціонування. Це повною мірою стосується і системи управління загальноосвітніми навчальними закладами, що в процесі цього дослідження розглядається в органічній єдності з підсистемою механізмів управління та організаційний механізмом, як її складником. Система управління загальноосвітнім навчальним закладом ґрунтується на поєднанні загальних принципів соціального управління, менеджменту та специфіки функціонування школи того чи іншого типу.

У науково-педагогічній і соціологічній літературі принципам управління приділено значно більше уваги, ніж закономірностям. У дослідженнях різного рівня, де аналізуються системи управління школою, професійно-технічними закладами, коледжами, установами різних рівнів акредитації, а також під час розгляду систем навчання і виховання обов'язково приділяється певна увага принципам.

Вивчення і аналіз наукової літератури і дисертацій з теорії та методики управління освітою свідчить, що назви і кількість принципів іноді значно відрізняються один від іншого. Розбіжність дослідниками пояснюється, головним чином, рівнем аналізу системи управління, ступенем деталізації або інтеграції окремих суттєвих для управління положень. У деяких випадках окремі автори відносять до принципів управління умови ефективного керівництва, зокрема такі як демократичний плюралізм, постійний розвиток і самовдосконалення, ресурсозбереження управління. Зрозуміло, що аналізу і формуванню принципів, як і інших наукових положень, притаманний певний інтелектуальний суб'єктивізм того чи іншого автора або їх угрупованню, що

віддзеркалює філософські погляди, наукову компетенцію, теоретичні доктрини, технологію аналізу, тобто методологію і концептуальні підходи до розв'язання проблеми.

Цікавою ілюстрацією до різних визначень принципів управління дає нам таблиця 1.1, запропонована Г. Єльніковою [11].

Таблиця 1.1.

Систематика принципів управління, сформульованих різними авторами-дослідниками (за Г. Єльніковою)

№ п/п	Принципи	Б.А.Гасвський	Ф.І.Хміль (тільки загальні)	В.І.Маслов	М.М.Дарманський	І.Ф.Прокопенко, Г.Ф.Пономарьова	В.І.Кнорринг	А.Д. Урсул Г.І.Рузавін	Б.І. Кортяєв	Ю.А.Конаржевський	Ю.В.Васильєв Е.Р.Лихацька	В.К.Майборода
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Соціальні детермінації		V	X	X	X						
2	Гуманізації і психологізації			X	X		V	V				V
3	Компетентності	V	V	X	X	2						V
4	Оперативного регулювання		V	X	X	V		V				
5	Зворотного зв'язку	V		X	X	V		V	V			
6	Єдності централізму і демократії			X	X		V	V			X	
7	Згуртованості кадрів	V		X	X							
8	Фінансової і ділової ініціативи			X								
9	Наступності і перспективності	V			X							
10	Правової пріоритетності і законності	V			X		V					
11	Фінансово-економічної раціональності і ділової ініціативи				X						V	
12	Демократизації	V		/		X		V			V	V
13	Системності	V		V		X		V		X		
14	Правової захищеності управлінського рішення	V					X					
15	Найменшого впливу						X	V				
16	Норми керованості						X					
17	Гнучкості організаційних структур		X	V	V			V				
18	Матеріального і морального стимулювання		X									
19	Цілісності системи управління	V	X			V		V	V		V	
20	Єдності цілей, цілеспрямованості		X			V		V		X	X	

21	Плановості	V	X							V	X	
22	Постійного удосконалення форм, методів управління							V				
23	Науковості.	V	X	X	X	X		V		V	X	
24	Випереджаючого розвитку теорії щодо практики	X				V						
25	Прогнозування	X			V					V		
26	Індивідуальної і колективної відповідальності	X										
27	Контролю	V		V		V		V		V	X	
28	Врахування потреб інтересів людей	X										
29	Єдиноначальності	X	X						V			
30	Колективності (колегіальності)	X		V	V				V	X		V
31	Законності	X		V	V		V					
32	Ієрархічності	X	V			V		X				
33	повної і правдивої інформації	X		V		V						
34	Основної ланки	X						X		X		
35	Ефективності	X	X							V		
36	Конкретності	X										
37	Оптимальності (оптимізації)	X	X							V		
38	Відповідальності	X		V		X						
39	Об'єктивності	X								X		
40	Делегування повноважень					V	X	V		V		V
41	Автоматичного заміщення відсутнього						X					
42	Першого керівника	V				V	X					
43	Одноразового вводу інформації						X					
44	Нових завдань						X					
45	Підвищення кваліфікації			V			X					
46	Ефективності організаційної структури	V	V				X	V		V		
47	Моніторингу						X					
48	Єдності централізованого управління, керованості та само-організації часток							X				
49	Редукції							X				
50	Фундаментального спрощення управлінських робіт							X				
51	Гласності (відкритості)					V						V
52	Взаємозв'язку і взаємодії	V	V					V	X	X		
53	Розвитку									X		
54	Діловитості і практичності										X	
55	Громадсько-державного характеру управління											X
56	Децентралізації системи управління											X
57	Інтеграції											X

Примітка: знаком виділені принципи, які сформульовані у даному вигляді автором. Знаком виділені принципи, які безпосередньо не сформульовані

автором у такому вигляді, але він про них говорить, розкриваючи значення, сутність визначених ним принципів.

Виходячи з аналізу визначених і систематизованих у різні часи і різними авторами принципів управління навчальними закладами, ми робимо висновок, що вважати цю проблему науково вирішеною передчасно. Саме поняття принципу у різних першоджерелах формулюється не однаково.

Під принципами наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами ми розуміємо фундаментальні, теоретично обґрунтовані й практично перевірені положення, що мають об'єктивну, реальну природу, відбивають стійкі тенденції та закономірності, тобто причинно-наслідкові зв'язки, притаманні системі управління. Порушення чи недотримання принципів призводить до неефективності управління і його руйнування, що відповідним негативним чином відбивається на діяльності навчального закладу. Розуміння витоків і походження принципів, їх об'єктивність в управлінні, вміння застосовувати необхідні методи їх реалізації є нагальною потребою і необхідною передумовою компетентного ефективного керівництва навчальними закладами.

Системний аналіз конституційно-законодавчої основи і юридично-нормативної бази освіти та управління нею в Україні, теорії і практики соціального управління в державі, наукових досліджень і реалій щодо управління навчальними закладами дозволило нам виокремити, обґрунтувати і систематизувати принципи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами відповідно до сучасних соціально-економічних і культурно-освітніх процесів, які відбуваються в нашому суспільстві і країнах зарубіжжя.

Внаслідок здійсненого аналізу, ми виділяємо такі принципи: спрямовуючи вирішальності державно-суспільного впливу; гуманізації і поваги до особистості; демократизації; єдності централізму, колегіальності і колективності; науковості; психологізації; інноваційності; адаптивності; уваги до кадрів; інформаційної надійності; моделюючого прогнозування; функціональної структуризації; оперативної регулятивності; зворотного зв'язку;

корекції; маркетингу та конкурентоспроможності; господарської раціональності; законоповаги. Звичайно, кожен з визначених нами принципів має свої засоби та технології реалізації, які разом створюють цілісний процес управління. Кількості принципів не може визначитись штучно, а має відображати достатність фундаментальних положень, від яких залежить ефективність функціонування системи управління. Саме такі основні положення ми і визначили як принципи, без яких неможливе ефективне управління загальноосвітніми закладами. Розглянемо докладніше сутність кожного з них.

1. *Принцип спрямовуючи вирішальної ролі державно-суспільного впливу на стиль та технології управління* відбиває роль і місце загальноосвітнього закладу як головної інституції, що в будь-які часи і в будь-якому суспільстві виконує свою головну функцію – формування громадсько-патріотичної свідомості інтелектуальних, моральних, фізичних якостей особистості, без яких не може існувати і розвиватися конкретне суспільство, реалізація цього положення в управлінні навчальним закладом погребує розуміння адміністрацією, всім педагогічним колективом своєї соціальної ролі і призначення, державної ідеології на конкретному історичному етапі розвитку економічних і духовних процесів у суспільстві. Усвідомлення цього визначає адекватність формулювання мети, конкретизацію змісту, форм і методів організації навчально-виховної діяльності педагогічного колективу та його керівництва.

У наш час визначаються стратегічні напрями і шляхи державотворення в Україні, її економічні, ідеологічні, політичні і духовні пріоритети, відбуваються складні процеси демократизації і рецидиви відходу від неї, важко йде відродження національної культури і водночас інтернаціоналізується інформаційний простір, орієнтація іноді відбувається на не завжди кращі надбання освіти, що існують у зарубіжжі. У цей складний час важливо мати переконливі державно-громадські орієнтири. Перш за все основи управління навчальними закладами повинні ґрунтуватися на положеннях Конституції України, відповідних законах, нормативних документах Міністерства освіти і науки України. Незалежно від особистих політичних поглядів, керівництво

навчальними закладами повинно проводити державну та регіональну (якщо вона не суперечить державній) ідеологію в освіті.

Соціальна обумовленість управління повинна виходити з реалій, що виникають на існуючому етапі історичного розвитку суспільних відносин, займати толерантну позицію щодо існуючих політичних течій і явищ за винятком тих, які мають антидемократичну, антигуманну, фашизовану спрямованість, сіють ворожнечу і розбрат між народами України. Реалізація даного принципу робить неприпустимою пропаганду в навчальному закладі ідей будь-якої партії, тим більше їх монополію з використанням адміністративних можливостей керівництва залежно від своїх симпатій і смаків.

Впроваджуючи в управління демократичні положення, ідеї гуманізації та орієнтації на загальнолюдські цінності, не слід забувати про їх діалектичне відбиття в регіональних умовах України, її поліетнічні особливості і суспільно-історичний досвід. Поважаючи релігійні почуття віруючих всіх законних конфесій, що існують в Україні, керівництво навчальних закладів не повинно віддавати перевагу жодній з них (що останнім часом дістало поширення). Конституцією України передбачено, що церква як недержавна установа не може займати домінуюче положення в навчальних закладах будь-якої форми власності.

Принцип вирішального впливу державно-суспільного характеру управління потребує поваги до національних традицій народів України, врахування регіональної ментальності, творчої реалізації місцевих концепцій побудови освіти та управління нею в межах існуючого законодавства, державної ідеології та суспільних реалій, громадської думки, їх безперечного спрямовуючого впливу на освіту. До деякої міри цей принцип є світоглядним у діяльності керівників навчальних закладів у процесі організації системи управління в своїх установах.

2. *Принцип гуманізації і поваги до особистості* також пов'язаний безпосередньо з нашою Конституцією, але потрібно завжди мати на увазі, що головними об'єктами і суб'єктами діяльності в навчальних закладах є люди і насамперед конкретна індивідуальна особа. Організація управління в

навчальному закладі повинна базуватися на повазі до кожної незалежно від того, хто це: член адміністрації, вчителі, виробничники, технічні працівники, випадкові відвідувачі чи батьки або учні, останні повинні бути об'єктом особливої уваги і чуйності. *Принцип гуманізму* розглядає особистість не як фактор, а як головну мету, заради якої здійснюється управління, водночас особистість керівника є головним носієм засобів впливу на людей, від яких залежить позитивний результат. Цими засобами насамперед є чуйність, неухильне дотримання закону, етичних норм у стосунках, повага до народних традицій, що створені історією, фахового професіоналізму і загальної культури. Гуманізм в управлінні – це не зверхня демонстрація і гасла про любов і повагу до людини, а повсякденна, тактовна турбота щодо організації їх праці, вивчення її наслідків й їх оцінка прагнення створити і підтримувати стабільний морально-психологічний комфортний клімат у педагогічному і учнівському колективах.

Гуманізм в управлінні – це звернення до кращих людських рис кожної особистості, їх підтримка, розвиток і спирання на них в своїй діяльності. За необхідності приймати певні дії впливу або службового покарання за ті чи інші суттєві порушення прийнятих норм слід зберігати взаємоповагу, не порушувати етику подальших стосунків. Будь-які покарання повинні бути об'єктивними, юридично обґрунтованими, доцільними і необхідними. Працівнику або учневі необхідно надати можливість виправити помилку, зберегти свою гідність. Гуманізм обов'язково передбачає попередження стресових станів, які можуть призвести до важких наслідків, відбитися на якості подальшої діяльності колективу, окремих груп чи особистостей. Гуманізація управління неможлива без постійного піклування про здоров'я вчителів та учнів, створення умов для відпочинку під час перерв між працею на робочих місцях, медичного обслуговування, харчування.

Дослідження практики втілення в житті гуманістичних положень висвітлює певні складності на шляху цього процесу. Основна маса працівників освіти звикла до авторитарних суб'єктно-об'єктних стосунків. Вони не мають досвіду гуманістичного спілкування і не беруть активної участі в управлінні.

Багатьма керівниками навчальних закладів влада сприймається як абсолют, а не засіб розвитку колективу. Реалізація принципу гуманізму неможлива без постійного морального і матеріального стимулювання колективу, створення умов для творчого розвитку особистості.

3. *Принцип демократизації в управлінні* передбачає систематичне стимулювання складного довготривалого процесу в навчальному закладі, тісно пов'язаного з розвитком демократії в державі і суспільстві, а також в загальнолюдській площині. Демократизація не здійснюється раптово, відповідно до рішень загальних форумів, конференцій, зборів і педрад, тим більше не за наказами і гаслами. Демократизація – це процес створення правової, організаційної, матеріальної основи для участі колективу і кожної конкретної особи у розробці соціально та педагогічно корисних рішень з різних питань життєдіяльності навчального закладу, їх виконанні, внесенні певних корективів у випадках необхідності, оцінюванні результатів, які реально впливають на всі процеси в установі.

Демократизація – це довготривалий процес формування психологічної, моральної, громадянської і професійної готовності брати участь у її здійсненні, нести відповідальність на всіх етапах цього процесу. Демократизація передбачає органічну єдність персональної функціональної відповідальності за свою ланку діяльності з колективними формами роботи, застосуванням колегіальності і делегування повноважень. Рівень демократизації в навчальному закладі повинен бути максимально адекватним її рівню в суспільстві і певному регіоні або муніципалітеті. Різке відхилення в той чи інший бік призведе до конфлікту як у колективі, так і в оточуючих сферах, знизить ефект управління.

4. *Принцип єдності централізму, колегіальності і колективності в управлінні* походить з єдності і боротьби між відцентровими та доцентровими процесами, що притаманні динамічним системам. Навчальний заклад за характером процесу і структури головної діяльності (навчання та виховання) та стосунками між суб'єктами і об'єктами (вчителі – учні) містить в собі переважно колективну і в той же час індивідуальну природу. Відповідно до цього існують

адекватні тенденції в управлінні навчальними закладами, які умовно можна назвати «централістською демократією». Під цим поняттям ми розуміємо цілеспрямоване втілення в управлінні (і спираючись на них) колективних форм керівництва (конференцій, загальних зборів, педагогічних рад, виробничих нарад), колегіальних форм управління (нарад при директорі, засідань представників громадських організацій, методичних об'єднань) водночас з існуванням структуризованого нормативного управління з юридично чітко визначеними правами і обов'язками від директора до техпрацівника. Структура централістської демократії діє за схемою: колектив і колективні форми керівництва, колегіальність і відповідні до неї форми, персональна щоденна відповідальність адміністрації і передусім директора школи, а також керівників відповідних структурних підрозділів. Поточна виконавча діяльність повинна здійснюватися працівниками з чітко визначеними функціями і повноваженнями для їх реалізації.

Поєднання демократії та централізму передбачає наявність в навчальному закладі дійового механізму зворотного зв'язку (контролю) за виконанням законів, нормативних документів, прийнятих рішень, розпоряджень тощо, а також неприпустимість свавілля, некомпетентних й аморальних дій представників адміністрації та керівників функціональних підрозділів і громадських організацій. Нейтралістська демократія передбачає обов'язкове оприлюднення наслідків управлінської діяльності на всіх рівнях навчального закладу, створення можливостей для конструктивної критики і самокритики. Поєднання централізму з демократією є визначеною структурованою системою управлінських відносин і факторів, порушення яких призводить до втрати якості процесів і явищ та ефективності управління навчальним закладом.

5. *Принцип науковості в управлінні* передбачає теоретичну компетентність і знання технології менеджменту. Теорія соціального управління та її інтерпретація і знання технології менеджменту. Теорія соціального управління та її інтерпретація в різних сферах існує як наука майже століття і за цей час накопичила багато теоретичної інформації, якість якої перевірена практикою.

Управління та його складник – менеджмент перетворилися в певну галузь і стало сферою професійної діяльності, що має свою методологію, закономірності, принципи, зміст, структуру і технологію, а також різні аспекти: економічні, психологічні, юридичні. Неможливо компетентно забезпечити якісне управління навчальним закладом без оволодіння сучасними теоріями і кращим досвідом в галузі менеджменту. Науковість управління передбачає в процесі розробки стратегічних, тактичних й оперативних рішень та прогнозування їх наслідків базування на прийнятих у світовій практиці методах збору і обробки інформації, моделювання, застосування математичної статистики, психолого-педагогічних діагностик, соціології, соціоніки і ергономіки.

Реалізація принципу науковості потребує знань і умінь з соціального управління, менеджменту, права, фінансово-господарської діяльності, соціальної психології та з інших галузей наук, суміжних з освітнім і науковим менеджментом.

Останнім часом в управлінні все ширше застосовуються комп'ютерні технології, які є складовою частиною інформаційно-наукового підходу в менеджменті освіти і потребують теоретичної і операційної підготовки.

Науковість в управлінні потребує оволодіння методологією системного аналізу як основи ефективної організації керівництва навчальними закладами та впровадження організаційних механізмів управління. Реалізація принципу науковості щільно пов'язана з компетентністю адміністрації, тобто її готовністю на професійному рівні виконувати управлінські обов'язки згідно з теоретичними і кращим практичним досвідом у цій сфері.

6. *Принцип психологізації управління навчальним закладом* визначається природою педагогічного менеджменту, що базується на пізнанні та врахуванні процесів, в основі яких лежать психологічні феномени з їх специфічними проявами. Знання й врахуванні особливостей вікової, статевої, національної, соціальної, професійної, групової та індивідуальної психології особистості є необхідною вимогою професійного управління і важливою умовою ефективної

діяльності керівника освіти. Не випадково популярність і результативність порад Д. Карнегі, С. Паркінсона, М. Вудтока та інших видатних теоретиків і практиків менеджменту дістали широкого визнання, оскільки вони побудовані на підвалинах аналізу психологічних процесів, які відбуваються в праці та житті суспільства і особистості. Принцип психологізації потребує від керівництва лідерських якостей, прогностичного й оперативного мислення, вольових якостей і хорошій пам'яті, здатності до емпатії, питання мотивації діяльності педагогічного колективу, його згуртування, попередження та подолання конфліктів, толерантності ділового спілкування та стимулювання та багато інших питань мають цю психологічну основу, моделювання психологічних реакцій особистості і колективу. Реалізація цього принципу неможлива без знання психологічної теорії та її практичних технологій.

7. *Принцип інноваційності в управлінні* є необхідною умовою творчого розвитку колективу, пошуку нових підходів до організації навчання, виховання, управління в загальноосвітніх закладах. Постійне ознайомлення з теоретичними розробками у суміжних галузях і трансформація надбань науки в освіту, безперервний пошук кращих зразків практичного педагогічного досвіду в різних сферах, організація наукової, експериментальної роботи, підтримка проявів ініціативи серед вчителів є необхідними ознаками інноваційності в управлінні навчальними закладами.

8. *Принцип адаптивності в управлінні* навчально-виховними закладами базується на відкритості системи навчальний заклад. За характером своєї діяльності навчальний заклад є відносно консервативною стійкою системою, яка змінюється набагато повільніше, ніж оточуюче середовище і суспільство в цілому, що відповідним чином відбивається на її організаційному устрої та управлінні. Проте, підтримуючи цю стабільність, необхідно враховувати, що управління повинно адекватно реагувати на спільні процеси відповідно до положень закономірності вирішального впливу систем більш загального рівня на менші. Підтримуючи рівновагу всередині системи «навчальний заклад», його керівництво повинно здійснювати реформаторську діяльність, пристосовуючи

діяльність школи, управління нею до змін, нових завдань, вимог та умов діяльності. Водночас принцип адаптивності потребує відповідної узгодженості цілей діяльності та постанов різних зовнішніх структур управління з налагодженою діяльністю навчального закладу і поступових, еволюційних змін в разі об'єктивних потреб. Процес адаптації спрямований на впровадження всього нового, що йде на користь школі, її подальшому розвитку, що потребує іноді змін усталених зв'язків. Проте варто мати на увазі, що адаптивність – процес поступовий, який потребує певної підготовки, прогнозування наслідків і забезпечення їх досягнення.

9. *Принцип уваги до кадрів* відбиває положення про вирішальну роль виконавців, фахівців у будь-якій справі. Якість функціонування навчальних закладів, головним чином, залежить від професійної компетентності, особистих гуманістичних якостей, ерудиції, духовної культури і творчого відношення до праці педагогічних кадрів. Тому їх добір, раціональна розстановка та використання, створення умов для праці і відпочинку та стимулювання є невід'ємними складовими ефективного наукового управління. Стимулювання діяльності працівників передбачає створення морально-психологічного бажання стверджувати авторитет навчального закладу, що надихає педагогічний колектив до творчої праці.

Увага до кадрів потребує в управлінні постійної орієнтації на інновації в освіті, засвоєння і відтворення кращого педагогічного досвіду, підвищення наукового і методичного рівня викладання та виховання. Одним з факторів уваги до кадрів, активізації їх діяльності є організація науково-дослідної роботи в школі, залучення вчителів до експериментальної діяльності, що впливає з професійних запитів і потреб педагогічних працівників, сприяє результативності роботи.

Викладені принципи мають загальний характер для кожного навчального закладу, а не тільки для управління ним, хоча організація їх практичної дії в школі залежить, головним чином, від керівництва та створеної ним системи управління. Проте, поряд з ними діють принципи, які відбивають закономірності

процесу управління та деякі його аспекти.

10. *Принцип інформаційної достатності і надійності в управлінні* навчальними закладами визначається вирішальною роллю інформації на всіх етапах процесу управління, починаючи від прийняття рішення, організації його виконання, оцінки наслідків і корекції. Наукове управління починається з добору й аналізу інформації, систематизованої за чітко визначеними змістовно-функціональними параметрами.

Від уміння організувати надходження інформації, її обробку, аналіз і використання залежить якість та оперативність управління. Виходячи з вимог цього принципу, керівництву навчальним закладом слід класифікувати всі види інформації за її походженням (зовнішня, внутрішня), змістом і призначенням, ступенем важливості для відповідної реакції, а також визначити шляхи та засоби прямого і зворотного зв'язків; осіб, які будуть обробляти інформацію і діяти відповідно до її призначення. Треба мати на увазі, що все управління, особливо його керівна складова – не постійна реакція на інформацію з моменту її надходження: аналіз, прийняття рішення, дії відповідно до неї, оцінка результатів, корекція. Для цього потрібна чітка визначеність: яка інформація, від кого, в якій формі, в який час, для кого поступає щоденно, щотижня, щомісяця, за півріччя (семестр) і рік. Інформація повинна бути достатньою для найповнішого уявлення про ті чи інші явища, процеси, минулі або майбутні дії, їх наслідки тощо. Існує пряма залежність між якістю інформації, якістю управління та його результатами, яка багато в чому визначається надійністю і достатністю інформації.

11. *Принцип моделюючого прогнозування* вже своєю назвою розкриває його призначення і сферу діяльності в управлінні. Досвід діяльності в будь-якій галузі маленькими, що з точки зору доцільності всі дії повинні спочатку прогнозуватися за їх кінцевим результатом і шляхами його досягнення. У загальноосвітньому закладі цей принцип має свій прояв найбільш виразно і повсякденно в плануванні.

Нормальну діяльність школи і управління нею важко уявити собі без

моделей, що прогнозують наступну діяльність, які отримали назву «проектів» та «планів роботи». Починаючи з планів роботи на кожному уроці ми маємо в школі цілу взаємопов'язану систему планів: річний план, розклад занять на півріччя, плани виховної роботи і загальношкільних заходів, плани роботи методичних об'єднань, керівників фахових кабінетів, тижневі плани роботи адміністрації, плани роботи громадських організацій тощо. Всі вони спрямовані на визначення того, що буде робитися, коли, де, ким і як, тобто передбачаються (прогнозуються) з більшою чи меншою повнотою, обґрунтованістю, реальністю наступні дії і відображаються в тій чи іншій формі: текстовій, табличній, сітьовій, графічній, які є умовними моделями, що дають уявлення про наступну діяльність і в подальшому регулюють її здійснення.

Крім обов'язкових планів роботи школи, у практиці існують різноманітні проекти від перспективного загального розвитку ЗНЗ до конкретних окремих питань з нестандартного вирішення проблем у навчанні, вихованні, навчально-матеріальному забезпеченні, інноваційної діяльності тощо.

Звичайно, планування не обмежується формами реалізації принципу прогностичного моделювання. Воно має прояв і в розумовій діяльності у вигляді ідей і розробки варіантів заходів щодо їх здійснення, у вигляді колективних рішень, різних документів, наказів, тобто у різних за виглядом, призначенням і ступенем обов'язковості управлінських рішень. Теорія розробки і прийняття управлінських рішень, зокрема й стосовно управління навчальними закладами, знайшла досить широке висвітлення в науковій літературі. Об'єктивна реальність в управлінні прогностичного моделювання знаходить прояв як певна закономірність, що дає право визначити через принцип дії з впливаючими з цього технологіями залежно від систем, об'єктів, процесів, які прогнозуються та моделюються.

12. *Принцип функціональної структуризації* відбиває внутрішню побудову управління навчальним закладом, яка базується на ролі, місці, функціях його різних підрозділів, розкриває ієрархічні зв'язки в цій системі на всіх рівнях управління – від адміністрації до навчальної групи і фахового гуртка в

позаурочній роботі. Структура управління має бути адекватна меті, завданням, змісту діяльності того чи іншого підрозділу школи. Від чіткості визначення функціональних призначень головних складових навчального закладу залежить визначення структури управління і управлінських функцій, що забезпечують їх нормальну діяльність. Неструктуровані об'єкти (чи процеси) не мають системного характеру і, відповідно, не можуть бути керовані, що призводить до їх руйнування і негативного впливу на оточуюче середовище.

Принцип функціональної структуризації має прояв в школах за змістом головних напрямів діяльності: навчання, виховання, робота з педагогічними кадрами, матеріальне забезпечення, робота з батьками, адміністративна діяльність, які в свою чергу структуруються за певним змістом і функціональним призначенням. Структуризація в школі відображається в організаційному плані – від індивідуальної роботи з учнями, до загальношкільних заходів для вчителів і учнів. Уся управлінська діяльність в процесуальній площині також має свою структуру: розробка управлінських рішень, оцінка результатів і корекція, які в свою чергу мають конкретне призначення (функції) і внутрішню структуру. Реалізація принципу функціональної структуризації є необхідною ефективного наукового управління.

13. *Принцип оперативної регулятивності* тісно пов'язаний з процесом управління. Завдяки йому здійснюються всі управлінські рішення, відбувається реакція на інформацію різного рівня і спрямованості, яка надходить, здійснюються необхідні умови для праці, ліквідуються непередбачені перешкоди, коригуються прогностичні моделі та оперативні плани роботи, змінюються окремі структури та їх функції.

Принцип оперативного регулювання спирається на чітку структуризацію та організацію праці педагогічного, учнівського колектив і технічних працівників у навчальному закладі, визначення і розподіл обов'язків на всіх структурних рівнях управління. Важливе значення для успішної реалізації цього принципу мають надійність і злагодженість каналів прямого і зворотного зв'язків, системи взаємозв'язків між усіма ланками управління, наявність

резерву виконавців, часу та матеріальних ресурсів.

Оперативне регулювання передбачає в управлінні навчальним закладом своєчасне виконання рішень педради, річних і поточних планів, наказів, розпоряджень, інструкцій тощо, а також конкретності дій, що їх забезпечують. Конкретність вимагає наявності інформації щодо з'ясування таких питань: що, де, коли, якими засобами і хто буде виконувати і відповідним чином регулювати та забезпечувати неухильне, а іноді і творче, здійснення запланованого.

Принцип оперативної регулятивності реалізується у повсякденній поточній діяльності керівників навчального закладу в формі управлінських рішень, розпоряджень, вказівок, відвідування занять і виховних заходів, господарчих підрозділів, проведення нарад, надання інструкцій, консультацій, перевірки реального стану справ у різних шкільних підрозділах та ін.

Основною ідеєю цього принципу є така: все що заплановано і визначено, має бути виконано; все, що заважає, перешкоджає діяльності учнівського і педагогічного колективів – усунено; все, що визначено помилково або втратило своє значення, має бути прийнято до уваги і відповідним чином скоректовано.

14. *Принцип зворотного зв'язку* спрямований передусім на інформаційне забезпечення управління школою. На відміну від принципу загального інформаційного забезпечення, він спрямований, головним чином, на задоволення потреб організаційно-регулятивних і контрольно-коригуючих функцій в управлінській діяльності. Керівникам навчальних закладів необхідно отримувати інформацію про якісні і кількісні зміни, процеси, що відбуваються у підпорядкованих їм підрозділах. Ця інформація повинна охоплювати головні ланки діяльності навчального закладу: якість навчального процесу, розвиток моральних і духовних рис, фізичного здоров'я учнів, професійну діяльність вчителів і техперсоналу, відповідність навчально-матеріальної бази тощо. Зворотний зв'язок дає можливість зіставляти намічені результати, їх якість з реальним станом речей на сьогоднішній день. Здійснюючи контрольно-аналітичну діяльність, керівник закладу на основі отриманої інформації робить висновки щодо відповідності якості діяльності підрозділів і окремих напрямів роботи

нормативним вимогам і прийнятим в школі рішенням.

У педагогічній літературі і практичній діяльності принцип зворотного зв'язку раніше називали просто «контролем». Вивчення якості і результатів управлінської діяльності показали, що від рівня контролю прямо пропорційно залежить якість управління. Відсутність контролю призводить до розвалу управління і всієї системи в цілому.

15. *Принцип корекції* тісно пов'язаний з попереднім, оскільки ніяких обґрунтованих позитивних змін здійснити неможливо без надійної, достовірної, проаналізованої інформації щодо реального стану справ у тій чи іншій сфері. Однією з управлінських функцій є корекція, що впливає із закономірностей необхідності якісних змін в процесі розвитку будь-яких систем.

Суспільні системи, якими є загальноосвітні навчальні заклади, потребують науково обґрунтованих, цілеспрямованих дій для свого розвитку. В основі такого спрямування лежать коригуючі управлінські рішення різного рівня після завершення певного циклу діяльності, коли отримано запланований результат, починаючи з пересічного циклу до завершення навчального року. Будь-яка цілісність, в тому числі і процес управління, потребує здійснення аналізу наслідків циклу і, в разі потреби, прийняття обґрунтованого рішення про відповідні зміни, тобто корекцію. Вчитель, який провів урок, після його завершення має внести певні зміни в зміст і методику уроку, якщо він йде в паралельний клас. По завершенню чверті, навчального року на педрадах, після аналізу результатів роботи педагогічного колективу, також вносять зміни, які коригують усі напрями діяльності школи, що знаходить відповідне відображення в рішенні педради і наступних наказах. Відмова від систематичної корекції призведе до розвитку стихійної регуляції відповідних процесів і негативних тенденцій як наслідку некритичної оцінки результатів або взагалі її відсутності. Прийняття адаптивних коригуючих рішень є необхідною реакцією на зміни в оточуючому середовищі та якісні перетворення в самому навчальному закладі за певний відрізок часу, які виникли внаслідок сумісної діяльності всіх працівників школи та учнів.

16. *Принцип маркетингу та конкурентоспроможності* може викликати певні запитання і заперечення. Проте, якщо врахувати, що знання та освітянські послуги є товаром і мають певний попит у суспільстві, то слід враховувати кращі практики, що склалися в країнах ринкової економіки і виправдали себе в науковому і прагматичному планах. Маркетинг потребує не самозаспокоєння, покладаючись на державне забезпечення, починаючи з навчальних програм і завершуюся поточним фінансуванням, а спостереження, вивчення і реакції на зміни попиту у сфері освіти. Наслідком цієї реакції може бути: створення своїх навчальних програм; відкриття факультативів з дисциплін, непередбачених державними стандартами; застосування інноваційних педагогічних технологій.

Творча та ініціативна реалізація принципу маркетингу може привести до відкриття авторських шкіл, відкриття їх нових типів, змішаної форми власності, з наданням нетрадиційних і нестандартних освітянських послуг. Розумна маркетингова діяльність може привести до значного поліпшення навчально-матеріальної бази школи, підвищення оплати праці та її мотивації, створення творчої конкуренції вчителів і задоволення їх результатами своєї діяльності, а також зробити ЗНЗ конкурентоспроможним по відношенню до інших шкіл.

17. *Принцип раціонального господарювання* потребує від адміністрації навчального закладу і насамперед від її директора створення, забезпечення і розвитку матеріальної бази відповідно до мети і умов діяльності школи, економного підходу до матеріальних ресурсів (пришкільної території, приміщень, обладнання, коштів, води, світла робочого часу всіх працівників). У минулі часи виконання інструкцій, опора на існуючі організаційно-економічні механізми та механізми фінансово-господарської діяльності гарантувало навчальному закладу стабільність існування і загальний рівень забезпечення навчальної бази, який відповідав загальному середньому рівню розвитку економіки і соціальних показників тих часів. В умовах сьогодення скорочення бюджетних асигнувань на освіту, підвищення цін на енергоносії і матеріальне обладнання, поява альтернативних державним нових типів навчальних закладів викликають потребу у принципово нових підходах до здійснення фінансової і

господарської діяльності. Це, насамперед, прояв ділової ініціативи, пошук законних нестандартних джерел фінансування, оренди, спонсорів, благодійної діяльності, відкриття виробництва і надання різних послуг.

18. *Принцип заволодіння* розглянемо останнім не за його ієрархічним місцем (усі принципи майже рівноцінні для ефективного управління), а щоб підкреслити, що жоден з них не може бути реалізований, якщо не базується на законодавчій, правовій і нормативній основі. Цей принцип передбачає максимальну узгодженість діяльності керівника із законодавством держави з питань освіти, праці, прав людини, фінансово-господарської діяльності. Розробка та прийняття управлінських рішень повинні відповідати існуючим юридичним положенням, що іноді потребує відповідного консультування та експертизи. Пріоритетність законів, повага до них повинні бути у центрі уваги управлінців і формуватися усіх членів педагогічного та учнівського колективів. Порушення, зневага до правових норм призводить до втрати авторитету і ефективності керівництва руйнує атмосферу довіри у колективі і веде до стратегічно шкідливих наслідків для всієї системи управління і діяльності навчального закладу.

Будь-яка система базується на певних фундаментальних підвалинах, що відображають її найсуттєвіші ознаки, які є основою її стабільного функціонування. Це повною мірою стосується і управління навчальним закладом, яке ґрунтується на загальних принципах соціального управління, менеджменту трансформованих до специфіки функціонування школи того чи іншого типу.

Аналіз змісту, умов, засобів і методів ефективного керівництва діяльністю навчальним закладом дозволяє визначити принципи управління, спираючись на які досягається стабільний позитивний результат. Під принципами наукового управління навчальним закладом слід розуміти фундаментальні, теоретично обґрунтовані та практично перевірені положення, які мають об'єктивну, реальну природу, що базується на причинно-наслідкових зв'язках конкретних явищ процесів, дій та ін., які відображають стійкі тенденції та закономірності,

притаманні конкретній системі.

Управлінню навчальним закладом притаманні такі принципи: спрямовуючої вирішальної ролі державно-суспільного впливу на стиль та технології управління; гуманізації та поваги до особистості; демократизації, єдності централізму, колегіальності і колективності; науковості; психологізації; інноваційності; адаптивності; уваги до кадрів; інформаційної надійності; моделюючого прогнозування; функціональної структуризації; оперативної регулятивності; зворотного зв'язку; корекції; маркетингу та конкурентоспроможності; раціонального господарювання; законоповаги.

Визначені принципи мають свої засоби та методи реалізації і здійснюються у взаємодії один з одним як певна цілісна система. Порушення або невиконання принципів призводить до зниження ефективності управління і як наслідок руйнування всієї системи – навчального закладу.

2.2. Організаційні механізми стратегічного розвитку сучасної загальноосвітньої школи

Педагогічний колектив Вороньківської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів Бориспільської районної ради Київської області, як експериментальний майданчик лабораторії управління освітніми закладами згідно з укладеною угодою про співпрацю (науковий консультант: М.В. Неруш, науковий співробітник лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки НАПН України), розглядаємо з позицій системного підходу як педагогічну систему, що інтегрує низку специфічних підсистем, у яких людина є суб'єктом і об'єктом управління та задіяна в усіх процесах, які іманентно їй притаманні: учнівські колективи, адміністративно-управлінську ланка, педагогічний колектив, колективи батьків учнів, колектив вихователів і допоміжних працівників, психолог, соціальний педагог, бібліотекар, медичні працівники та інші згідно зі штатним розписом та суб'єкти, які належать до суб'єктів державно-громадського управління.

Кожен із суб'єктів державно-громадського управління, як і підсистема має свій функціонал відповідно до законодавчо визначених посадових обов'язків. У процесі дослідження згідно завдань дослідження передбачено вивчення та розкриття місця і ролі суб'єктів державно-громадського управління в запровадженні організаційних механізмів стратегічного розвитку навчального закладу як різновидів організаційних механізмів.

У процесі дослідження первісною, найбільш складною та вагомою в усьому стратегічно орієнтованому управлінському циклі визначаємо *функцію стратегічного планування*, яка є такою парасолькою під якою зібрані всі управлінські функції та які ефективно можуть бути реалізовані завдяки реалізації організаційних механізмів.

Розвиток наукових підходів до передбачення майбутнього організацій відбувався поступово від поточного управління «за відхиленнями» до – «управління від досягнутого» та «управління за цілями» та до, власне, *стратегічного управління*. Існує багато авторських визначень стратегічного менеджменту та його функції стратегічного планування в науці. Згідно визначеного предмета дослідження розглядаємо стратегічне управління як «процес управління взаємодією школи з її оточенням з метою здійснення місії організації» (Higgins, 1983, р. 3) та врахуємо у процесі стратегічного планування розвитку Вороньківської загальноосвітньої школи I-III ступенів, експериментального майданчика лабораторії управління освітніми закладами.

Слід зазначити, що поступово змінювалося і ускладнювалося *планування* від простого поточного до комплексного, довгострокового планування, яке вчені стали розподіляти на підфункції – цілевстановлення, прогнозування, моделювання і програмування. Це знайшло підтвердження у стандартизації змісту окремих етапів довгострокового планування: постановка цілей і завдань; розробка системи прогнозів на основі різних моделей, балансу; формування цільових програм різного типу, розробка середньострокових, поточних планів і бюджетів. Результатом цих процесів стала більш-менш чітка система органічно-поєднаних планів різної за часом тривалості, їх спадковість, сумісність структурних елементів (напрямів

діяльності, розділів, показників процесів) і безперервність планування з позицій системного підходу.

Перевагами довгострокового планування є застосування методів аналізу і контролю ситуацій, що склалися як у зовнішньому оточенні організації, так і в самій організації; використання екстраполяційного передбачення майбутнього організації та майбутніх змін і забезпечення підготовленості до них; орієнтація діяльності організації на розвиток; можливість узгодження дій партнерів.

Поряд з позитивним моментами та перевагами управління «від досягнутого» існують й «пастки» (недоліки): неврахування змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі організації та негативних впливів зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність організації; великі витрати часу, людських і фінансових ресурсів на розробку планів, які майже ніколи не виконувалися; неможливість орієнтації балансового і нормативного методів на радикальні інновації під час довгострокового планування, невідповідність застосовуваних методів аналізу зовнішнього середовища забюрократизованість процедур довгострокового планування.

Слід зазначити, що, не зважаючи досліджені та підтверджені практикою обмеження і пастки систем управління «від досягнутого» і «за відхиленнями», вони дуже поширені і нині в сучасних українських організаціях і навчальних закладах сфери освіти та майже повністю віддзеркалюють існуючу нині систему перспективного, річного та оперативного планів у них. Ці недоліки й детермінували перехід від *довгострокового до стратегічного планування* завдяки запровадженню механізму досягнення розвитку і передбачення майбутнього організації.

Стратегічного планування розвитку школи, як і планування на навчальний рік починається з аналізу результатів діяльності ЗНЗ за минулий навчальний рік або кілька років. Він передбачає оцінку освітньої діяльності та якості надання освітніх послуг, діяльності педагогічного колективу, стану викладання навчальних предметів, виховної роботи, діяльності учнівських самоврядних організацій і учнівських класних колективів, роботи з батьками та

громадськістю, діяльності адміністративно-управлінської ланки, обслуговуючого персоналу школи.

Кожну із окреслених підсистем педагогічної системи і ЗНЗ слід аналізувати за відповідними критеріями та параметрами, інтеграція яких розкриватиме їх сутність. При цьому «аналіз» виступатиме в якості пріоритетного організаційного механізму.

Стратегічне планування тлумачимо як процес розроблення місії, стратегічних цілей, оформлених у форматі стратагем і формалізованих планів, як процес корекції та перегляду системи заходів щодо їх виконання на основі моніторингу змін, які відбуваються ззовні та всередині організації.

Стратегічне планування розглядаємо довгостроковим механізмом досягнення цілей розвитку, що потребує використання екстраполяційних прогнозів і спрямоване на розроблення стратегій, оформлення їх у вигляді стратагем, планів, проектів, програм, як інструментів цілеспрямованого пристосування до зовнішнього середовища і середовища до потреб споживачів освітніх послуг і ЗНЗ. Акцентуємо увагу керівників на питанні щодо необхідності вибору моделей стратегічне планування – стратагем, планів, проектів, програм для конкретного ЗНЗ або їх розробку з урахуванням специфіки та потреб замовників освіти.

З метою поліпшення сприйняття вважаємо за доцільне навести програму розвитку Вороньківської загальноосвітньої школи I-III ступенів на 2014-2019 рр., що містить статистичний аналіз діяльності навчального закладу, організаційні стратегії розвитку закладу, проекти та механізми організаційного розвитку на майбутні п'ять років.

Програма розвитку Вороньківської загальноосвітньої школи I-III ступенів на 2014-2019 рр.

Програма розглянута і затверджена рішенням педагогічної ради Вороньківської ЗОШ I-III ступенів від 29 серпня 2014 року як колегіальним органом управління школи (Протокол №1 від 29. 08. 14 р.). Упорядники програми: Сергій Валерійович Марченко, директор школи, Ольга Василівна Черпак, заступник директора школи з навчально-виховної роботи..

Структура програми розвитку загальноосвітньої школи.

1. Загальні положення.
 - 1.1. Місія школи, основні завдання, мета, пріоритети, очікувані результати.
2. Аналіз діяльності навчального закладу та організаційні механізми її реалізації за попередні п'ять років.
3. Програма розвитку (перспективне прогнозування) Вороньківської ЗОШ І-ІІІ ступенів на 2014-2019 рр.
 - 3.1. Цільові проекти, над реалізацією яких буде працювати школа.
 - 3.2. Організація навчального процесу. Забезпечення реалізації прав особистості на освіту.
 - 3.3. Перспективний план-графік вивчення стану викладання навчальних предметів та рівня навчальних досягнень учнів Вороньківської ЗОШ І-ІІІ ступенів на 2014-2019 рр. Робота з педагогічними кадрами.
4. Внутрішкільний контроль. Реалізація контрольної-діагностичної функції в управлінні навчально-виховним процесом.
5. Зміцнення навчально-матеріальної бази школи. Фінансово-господарська діяльність.
6. Контроль за виконанням Програми.
7. Прогнозування виконання Програми.

1. Загальні положення програми

Вороньківська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів Бориспільської районної ради Київської області знаходиться у власності районної територіальної громади, яка делегувала повноваження районній державній адміністрації; є юридичною особою, має печатку, штамп, ідентифікаційний номер. Відділ освіти райдержадміністрації здійснює фінансування закладу, управління та координацію його діяльності.

Навчальний заклад керується Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Положенням «Про загальноосвітній навчальний заклад», «Національною стратегією розвитку освіти в Україні на 2012-2021 рр.», діє на підставі статуту, який розроблено на основі Положення про загальноосвітній навчальний заклад, затвердженого

постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року №778, типового статуту, затвердженого Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України.

1.1 Місія та основні завдання, мета, пріоритети, очікувані результати.

Місія – це те, заради чого існує заклад, чітко окреслена причина його існування, його особлива роль. Місія відображає загальні цінності й погляди; пов'язана з культурою школи та країни; поділяється всіма людьми, які відповідають за освіту; визначає спрямованість процесу прийняття рішень і роботи в школі; формулюється таким чином, щоб можна було оцінити ступінь її реалізованості.

Майбутнє школи – це:

- ➔ забезпечення комфортних умов для інтелектуального розвитку учнів; задоволення індивідуальних освітніх запитів учнів за допомогою
- ➔ варіативної складової навчального плану; налагодження нової системи гуманних взаємин і комунікацій між
- ➔ різними суб'єктами освітнього процесу і зовнішнього середовища.

Місія навчального закладу – це:

- ➔ створення конструктивного життєвого простору з метою формування успішної особистості, вмотивованої на свій розвиток, здатної до розбудови себе і соціуму;
- ➔ реалізація права учнів на вільне формування політичних і світоглядних переконань;
- ➔ виховання свідомого ставлення до свого здоров'я та здоров'я інших громадян як найвищої соціальної цінності, формування засад здорового способу життя, збереження і зміцнення фізичного та психічного здоров'я учнів;
- ➔ створення умов для оволодіння системою наукових знань про природу, людину і суспільство;
- ➔ здійснення заходів щодо підготовки та проведення зовнішнього незалежного оцінювання випускників школи.

Місія, бачення, стратегії, пріоритети мають розроблятися та бути розділеними усіма суб'єктами закладу з урахуванням піраміди А. Маслоу – ієрархії потреб. Це тривіальні, але дуже важливі речі, які дозволять простежити взаємозв'язок потреб людини і цілей як професійних, так і особистісних.

Концептуальні основи розвитку школи полягають у забезпеченні реалізації місії школи через встановлення пріоритетних напрямів навчання і виховання, визначення стратегій розвитку, формуючи цілі діяльності педагогічного,

учнівського та батьківського колективів. Стратегії в стратегічному плануванні виступають як механізми досягнення цілей, а організаційні стратегії як організаційні механізми досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей.

Стратегічне планування відбувається з урахуванням оточення. На основі місії, цінностей, культури і стратегії визначають стратегічні цілі та стратегічні плани. Стратегічні цілі і план є основними видами структурованої інформації для розробки тактичних цілей та тактичних планів, які в свою чергу, дають змогу розробити оперативні цілі і втілювати їх. Зрештою, всі види цілей і плани можливо застосувати як дані для майбутньої діяльності на всіх рівнях управління. *Цілі – це те, заради чого встановлюються пріоритети.* У процесі постановки цілей усіх рівнів управління необхідно враховувати, що вони мають бути чітко сформульованими, вимірними, досяжними і визначеними в часі. Саме за цими ознаками стратегічні цілі відрізняються від місії, яка віддзеркалює загальне призначення організації.

Пріоритети стратегічного розвитку:

- особистісна орієнтація освіти;
- формування в учнів національних і загальнолюдських цінностей;
- створення для громадян міста рівних можливостей та умов для реалізації їх конституційного права на здобуття освіти;
- постійне підвищення якості освіти через оновлення її змісту та форм організації навчально-виховного процесу;
- забезпечення розвитку системи безперервної освіти;
- пропаганда здорового способу життя;
- реалізація гарантії для професійної самореалізації педагогічних працівників, підвищення їх соціального статусу;
- запровадження в практику досягнень педагогічної та психологічної науки, освітніх інновацій, інформаційних технологій;
- створення мережі освітніх послуг, її кадрове та науково-методичне забезпечення;
- забезпечення індивідуального підходу до кожної дитини;
- запровадження сучасних форм і методів навчання; формування особистості, що базується на знаннях, досвіді, цінностях, набутих завдяки навчанню.

Очікувані результати реалізації програми.

Для адміністрації:

- ➡ активізація діяльності всіх структур школи;
- ➡ підвищення ефективності управління;
- ➡ збереження іміджу школи;
- ➡ використання механізмів і прийомів стимулювання діяльності педагогів.

Для вчителів:

- ➡ покращення матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу; використання вчителями інноваційних та вироблення власних технологій;
- ➡ підвищення рівня професійної компетентності педагогів; створення комфортних психолого-педагогічних умов для здійснення професійної діяльності.

Для учнів:

- ➡ підвищення рівня навчальних досягнень учнів; формування інформаційних, інтелектуальних та комунікативних компетенцій;
- ➡ створення ситуації життєвого успіху в усіх сферах шкільної діяльності; формування правової та громадської свідомості;
- ➡ створення комфортних психолого-педагогічних умов; підвищення показників фізичного та психологічного здоров'я.

Для батьків:

- ➡ створення умов для задоволення потреб щодо отримання якісної освіти дітьми; встановлення та зміцнення дружніх відносин між родинами учнів і школи;
- ➡ створення умов для задоволення інтересів і розвитку різноманітних здібностей школярів, збереження та зміцнення здоров'я дітей;
- ➡ виховання громадянина здатного до суспільного життя.

Для представників громадськості:

- ➡ підвищення уваги та інтересу до проблем навчання і виховання у школі; участь у вирішенні проблем навчання та виховання;
- ➡ створення позитивного іміджу школи в соціумі міста, підвищення її конкурентоздатності.

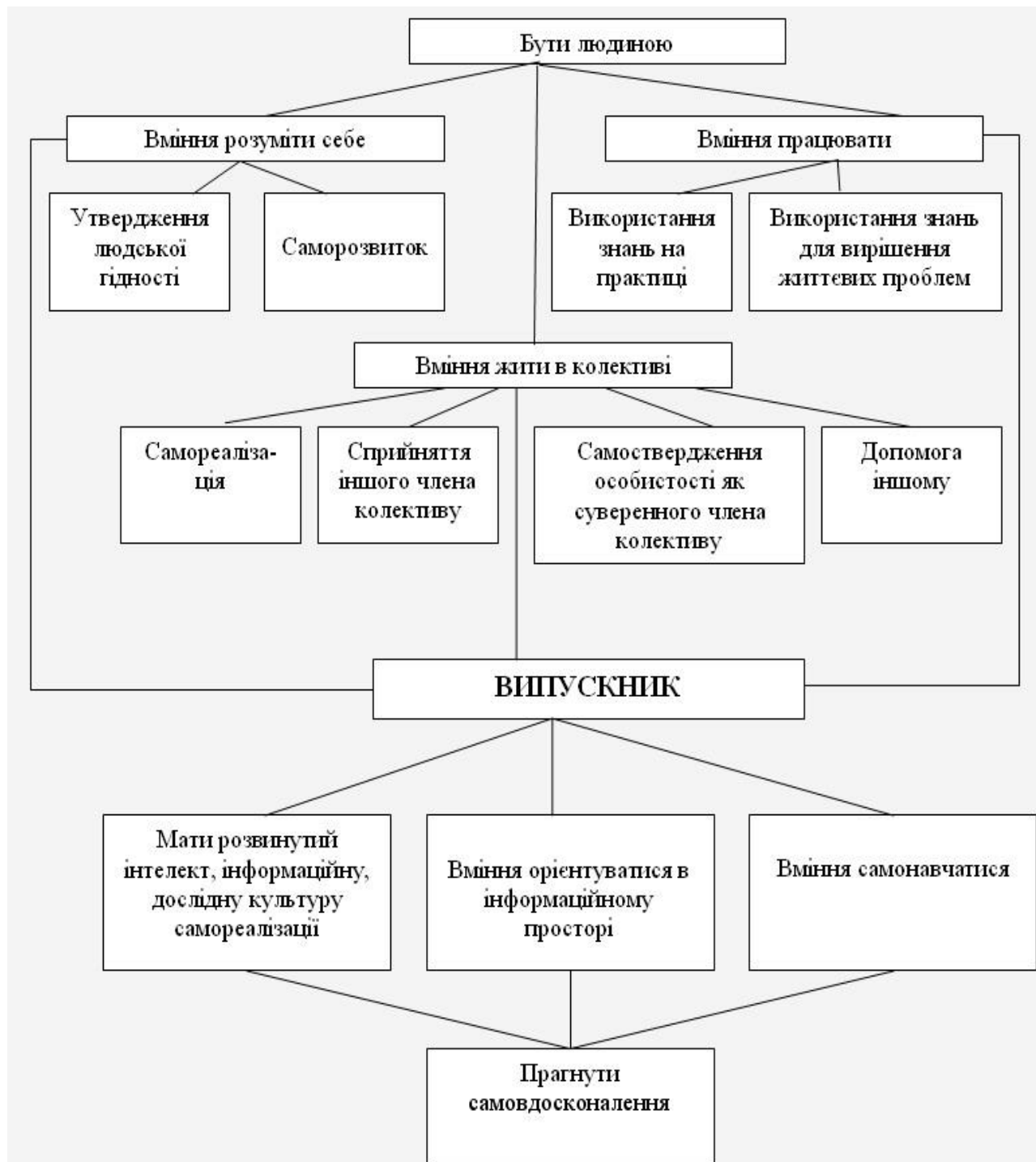


Рис. 3. Модель випускника 2019 року

2. Аналітичний контекст діяльності загальноосвітньої школи закладу та організаційні механізми її реалізації за попередні п'ять років

Шкільництво започатковано у Воронькові у 1842 році. У 2012 році школа святкувала свій 170-річний ювілей. Перший свій випуск Вороньківська десятирічка здійснила у 1939 році. У теперішньому приміщенні школа працює з 1972 року. У 1973 році було здійснено перший випуск у кількості 90 учнів.

Проектна потужність школи – 960 місць. У 2014-2015 навчальному році у школі навчається 400 учнів (175 – у початковій школі, 180 – в основній, 45 – у старшій школі).

З 2011-2012 року у школі запроваджено профільне навчання. У 2012-2013 школа випустила 19 випускників, які навчалися за філологічним профілем (українська філологія) і 17 випускників – за правовим профілем. У 2013-2014 н. р. 10 і 11 клас навчаються за навчальними планами правового профілю.

У 2014-2015 році в школі нараховується 20 класів із середньою наповнюваністю 20 учнів.

Протягом п'яти останніх років спостерігалася тенденція до зменшення кількості учнів та зменшення кількості класів у закладі наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Кількісні показники наповнюваності учнів у класах

Навчальні роки	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Кількість учнів	434	420	396	392	386
Кількість класів	22	22	21	20	20
Наповнюваність учнів у класах	19,7	19	18,8	19,6	19,6

Середня наповнюваність учнів у класах почала зростати з 2011-2012 навчального року за рахунок збільшення набору у 1-й клас (2011-2012 н.р. – 48 учнів, 2012-2013 н.р. – 46 учнів, 2013-2014 – 51 учень, 2014-2015 – 40 учнів).

Зростає тенденція до вступу випускників 9-х класів до вищих навчальних закладів I і II рівнів акредитації, що привело до різкого зменшення кількості учнів у старшій школі, як видно з таблиці 2.

Таблиця 2

Дані вступу випускників 9-х класів до вищих навчальних закладів I і II рівнів акредитації

Показники	2009-2010		2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
Всього випущено учнів із 9 класу	49		53		41		35		29	
З них вступили до 10 класу денної форми навчання школи	3	7%	36	68%	26	63%	27	77%	18	62%
Вступили до 10-го класу вечірньої форми навчання	3	6%	2	4 %	-		1	3 %	-	-
Вступили до НЗ II рівня акредитації	6	12%	6	11%	7	17%	5	14%	5	17%
Вступили до НЗ I рівня акредитації	2	4%	9	17%	8	20%	2	6%	6	21%
Усього здобувають ЗСО поза школою	11	22%	17	32%	15	37%	8	23%	11	38%

Таблиця 3

Наповнюваність класів і учнів у старшій школі

Кількість 10-11 класів У них учнів	4	4	3	2	2
74	71	63	50	49	

Таблиця 4

Кількість учнів школи, які мають навчальні досягнення високого рівня з усіх навчальних предметів

Нав. рік/ класи	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
1-4 класи	16	21	20	15	13
5-9 класи	2	2	7	5	2
10-11 класи	1	1	2	2	4
Разом:	19-4,3%	23-5,4%	29-7,3%	22-5,6%	19-5,7%

За останні 5 років лише 5 учнів закінчили школу з золотою медаллю, але результативним показником роботи педагогічного колективу є участь учнів школи у Всеукраїнських учнівських олімпіадах з навчальних предметів.

З 2009-2010 н.р. переможцями і призерами II (районного) етапу олімпіад стало 126 учнів, 27 з них взяли участь у III (обласному) етапі олімпіад. Всі 26 учнів стали призерами і переможцями III (обласного) етапу Всеукраїнських предметних олімпіад. За цей же період 10 учнів брали участь у конкурсі-захисті науково-дослідницьких робіт у МАН України, 7 із них стали призерами і переможцями II етапу конкурсу, 3 – призерами III етапу конкурсу. За аналізований період значно покращилася результативність участі всіх учнів школи у II (районному) етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад. З 10 місця у 2009-2010 н.р. до 3 у 2010-2011 н.р.; 4 у 2011-2012, 2012-2013 н.р. і у 2013-2014 н.р.

Традиційно стабільні високі результати в олімпіадах демонструють учні з образотворчого мистецтва, української та російської мови і літератури, обслуговуючої та технічної праці, географії, економіки, правознавства, історії, біології. Низькі досягнення виявляють учні з предметів природничо-математичного циклу (математики, хімії, фізики). Хоча учні школи виявляють великий інтерес до міжнародних інтерактивних конкурсів з математики, фізики, інформатики («Кенгуру», «Левеня», «Бобер») та всеукраїнського конкурсу «Колосок», які проводяться за ініціативи Львівського університету, і мають певні успіхи.

За чотири попередні роки у Міжнародному інтерактивному конкурсі з математики «Кенгуру» взяло участь 747 учнів (143, 160, 215, 229). Сертифікат про відмінний результат отримало 5 учнів, добрий – 165 учнів. У Міжнародному інтерактивному конкурсі з фізики «Левеня» брало участь 143 учні, відмінний результат виявило 4 учні, добрий – 52 учні. У Міжнародному інтерактивному конкурсі «Бобер» взяло участь 27 учнів, відмінний результат здобуло 5 учнів, добрий – 12 учнів.

В ігрових видах спорту з футболу (всі вікові групи), волейболу, баскетболу (юнаки і дівчата) у районних спортивних змаганнях учні закладу неодноразово

ставали переможцями і призерами змагань. У військово-патріотичних змаганнях «Козацький гарт» у 2010-2011 н.р. стали призером II (обласного) етапу змагань. Щороку команда хлопців стає переможцем у районних спортивних змаганнях з гімнастики на кубок М. Корніяки.

З 2013-2014 н.р. школа працює за програмою ОЗОО з проблеми «Краєзнавча робота у навчальному закладі». У школі діє Музей історії школи, Краєзнавчий музей вжиткового мистецтва, Музей літератури рідного краю, Кімната-музей шкільного театру «Барвінок», Світлиця рідної мови. На базі музею літератури рідного краю функціонує літературно-мистецький клуб «Дивограй», на засіданнях якого відбуваються зустрічі з видатними людьми свого краю і України, відомими письменниками, поетами, відомими артистами, проходять презентації книг. Саме краєзнавчій роботі присвячена більшість науково-дослідницьких робіт, над якими працювали учні-члени МАН України.

З метою розширення краєзнавчих знань учнів щороку в школі проводиться не менше 25 екскурсій: до Львова, Кам'янця-Подільського, Севастополя, музеїв міста Києва, Переяслав-Хмельницького, в музей «Київська Русь» (с. Копачів) та багато інших. Екскурсії розширюють пізнавальні інтереси учнів, розвивають міжпредметні зв'язки, є продовженням роботи, яка ведеться на уроках «Я і Україна», історії України, географії, української мови та літератури та інших предметів. Учні школи беруть участь і стають призерами і переможцями Міжнародного мовно-літературного конкурсу учнівської та студентської молоді імені Т. Шевченка, Міжнародного конкурсу з української мови ім. Петра Яцика.

Виховний процес у школі організовується за моделлю громадсько-активної школи, адже від цього залежить, якими будуть майбутні громадяни нашої країни, і тому демократичні цінності мають інтегруватися в кожний аспект шкільного життя.

Педагогічний колектив школи налічує 34 педагоги, 25 з них (73%) випускники Вороньківської ЗОШ I-III ступенів різних років, 11 пенсійного віку, молодих спеціалістів – 2, мають педагогічне звання Заслужений учитель України – 1, «Відмінник освіти України» – 7, «Учитель-методист» – 4, «Старший вчитель» – 6; спеціалістів вищої кваліфікаційної категорії – 15, першої – 12, другої – 2, спеціалістів – 4, без категорії – 1. Багато вчителів школи узагальнюють матеріали з досвіду своєї роботи у вигляді навчально-методичних посібників. З 2008 року таких посібників, якими користуються не тільки педагоги школи, а й району (адже більшість них беруть участь у районній педагогічній виставці) було видано 15, як це показано у таблиці.

Таблиця 5

Перелік авторського навчально-програмного забезпечення освітнього процесу Вороньківської загальноосвітньої школи I-III

№ n/n	Прізвище та ініціали педагогічного працівника	Назви авторських програм, підручників, посібників, методичних рекомендацій, наукових статей, дисертацій та ін.	Рік
1.	Марченко Л.В.	Використання комп'ютерних навчальних	2008

2.	Набок Н.Д.	програм на уроках фізики (навчально-методичний посібник) Інтерактивні методи навчання на уроках рідної мови та літератури (навчально-методичний посібник)	2008
3.	Жукевич К.В.	Творчі завдання на уроках рідної мови у другому класі (навчально-методичний посібник)	2009
4.	Барбулат Н.О.	Організація і методика проведення рухливих ігор (навчально-методичний посібник)	2009
5.	Бобровник С.В.	Дидактичні ігри з числами і цифрами. Психологічні хвилинки організаційного етапу уроку (навчально-методичний посібник)	2009
6.	Ковальчук С.О.	Система виховних заходів у початкових класах	2010
7.	Мамайсур О.М.	«Логіка» в навчально-виховному процесі початкової школи	2010
8.	Петренко Н.М.	Використання нетрадиційних форм і методів роботи на уроках правознавства як засіб активізації розумової діяльності учнів	2010
9.	Руда А.О.	Розвивальне навчання на уроках біології як невід'ємний елемент формування компетентностей учнів	2010
10.	Русан В.М.	Інновації під час проведення уроків трудового навчання	2010
11.	Набок М.І.	Методичні рекомендації на тему «Розвиток графічної культури учнів на уроках математики в позаурочний час»	2011
12.	Давидьон А.П.	Авторський проект. Дидактичні матеріали з теми «Періодичний закон і періодична система хімічних елементів Д. І. Менделєєва. Будова атома»	2011
13.	Марченко С.В.	Використання нетрадиційних форм роботи у процесі формування основних загальногеографічних понять	2012
14.	Руденко О.О.	Навчально-методичний посібник» «Формування пізнавальних інтересів першокласників на уроках природознавства»	2013
15.	Марченко Л.В.	Використання мультимедійних засобів у	2013

Учитель історії та правознавства Петренко Н. М. у 2010 році стала лауреатом обласного конкурсу «Учитель року» у номінації «Правознавство». До вищих педагогічних закладів, починаючи з 2008 року, вступило 23 випускників школи.

Для навчання учнів інформатики використовуються два комп'ютерні класи. Всього в школі 36 персональних комп'ютерів, які використовуються вчителями, адміністрацією та бібліотекарем. Майже всі навчальні предмети забезпечені ліцензованим програмним забезпеченням. Інформація про роботу закладу висвітлюється засобами офіційного веб-сайту школи (<http://voronkiv-school.at.ua/>), який за результатами конкурсу веб-сайтів управлінь освіти, ЗНЗ та дошкільних навчальних закладів визнаний як один з кращих в Київській області.

У 2009 році з складу учнів створена редколегія учнівської шкільної газети, яка виходить в друкованому варіанті а також розповсюджується електронна її версія засобами офіційного веб-сайту школи. З метою забезпечення освітніх потреб учнів в школі функціонують швейна столярна майстерні, футбольне поле, спортивні майданчики, спортивний зал, їдальня на 220 посадкових місць. Школа забезпечена централізованим опаленням, очищеною питною водою.

Для розвитку творчих здібностей учнів при школі функціонують гуртки художньої самодіяльності (хоровий, ансамблів, солістів, театральний, гурток образотворчого мистецтва) та спортивні секції. Для забезпечення потреб учнів школа співпрацює з районним будинком дитячої та юнацької творчості, районною спортивно школою, в своїй структурі має філіал Великоолександрівської школи мистецтв і ремесел.

Найзагальнішою оцінкою роботи школи є друге місце у рейтингу серед шкіл Бориспільського району, яке вона утримує з 2007 року.

3. Програма розвитку Воронківської ЗОШ І-ІІІ ступенів на 2014-2019 н. р.

3.1. Цільові проекти, над реалізацією яких буде працювати школа: «Єдиний інформаційний простір у школі»; «Профільне навчання»; «Обдарована дитина»; «Громадсько-активна школа» та ін.

3.2. Організація навчального процесу.

Здійснення навчально-виховного процесу відбувається у бінарній системі «організація навчально-виховного процесу – організаційні механізми управління». Зокрема такі його різновиди як організаційний механізм навчально-виховного процесу, організаційний механізм формування змісту освіти, організаційний механізм розвитку культури школи, організаційний механізм забезпечення реалізації прав особистості на освіту та ін.

Організаційний механізм забезпечення реалізації прав особистості на освіту базується на використанні даних мережі класів і учнів, їхніх освітніх потреб і реальних умов отримання справедливого доступу до якісної освіти та ресурсів у школі.

Таблиця 6

**Перспективна мережа класів та учнів Вороньківської загальноосвітньої
школи на 2014-2019 роки**

Кількість класів і учнів		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018	
		класів	учнів	класів	учнів	класів	учнів	класів	учнів	класів	учнів
1 клас	2		51	2	35	2	40	2	48	2	48
2 клас	2		46	2	51	2	35	2	40	2	48
3 клас	2		34	2	46	2	51	2	35	2	40
4 клас	2		40	2	34	2	46	2	51	2	35
Разом:	8		171	8	166	8	172	8	174	8	171
5 клас	2		34	2	40	2	34	2	46	2	51
6 клас	2		34	2	34	2	40	2	34	2	46
7 клас	2		36	2	34	2	34	2	40	2	34
8 клас	2		34	2	36	2	34	2	34	2	40
9 клас	2		33	2	34	2	36	2	34	2	34
Разом:	10		171	10	178	10	178	10	188	10	205
10 клас	1		27	1	25	1	25	1	25	1	25
11 клас	1		23	1	27	1	25	1	25	1	25
Разом:	2		50	2	52	2	50	2	50	2	50
Всього:	20		392	20	396	20	400	20	412	20	426

Дані, наведені в таблиці свідчать, що за рахунок збільшення кількості учнів, які будуть вступати до 1 класу (2016-2017рр. та 2017-2018рр.) та у процесі їх переходу в основну школу, котрі були зараховані до 1-го класу у 2012-2013 та 2013-2014 н.р. збільшиться кількість учнів в основній школі, кількість учнів у початковій і старшій школі та кількість класів залишаються стабільною. За загальною кількістю учнів школа вийде на показник кінця 2009-2010 н.р.

3.3. Для реалізації перспективного плану-графіку організації вивчення стану викладання навчальних предметів та рівня навчальних досягнень учнів Вороньківської ЗОШ І-ІІІ ступенів необхідно задіяти на основі даних моніторингу якості освіти учнів, здобутих упродовж року (див. табл. 7), впровадити ще й організаційний механізм реалізації контрольної-діагностичної функції управління навчально-виховним процесом **(3.4).**

Таблиця 7

**Перспективний план-графік організації вивчення стану викладання
навчальних предметів та рівня навчальних досягнень учнів
Вороньківської ЗОШ І-ІІІ ступенів на 2014-2019 рр.**

№	Навчальні предмети	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
1.	Українська мова та література					П
2.	Світова література				Н	НД
3.	Російська мова		Н	НД		
4.	Іноземна мова	НД				П
5.	Історія	НД				Н
6.	Правознавство			Н	НД	
7.	Людина і суспільство			Н	НД	
8.	Географія		Н	НД		
9.	Основи економіки				Н	НД
10.	Математика			Н	НД	
11.	Інформатика		Н	НД		
12.	Фізика Астрономія	Н	НД			
13.	Біологія				Н	НД
14.	Природознавство				Н	НД
15.	Хімія	Н	НД			
16.	Образотворче мистецтво				Н	НД
17.	Музика					Н
18.	Фізична культура			Н	НД	
19.	Захист вітчизни				Н	НД
20.	Основи здоров'я	НД				Н
21.	Обслуговуюча праця		Н	НД		
22.	Технічна праця				Н	НД
23.	Художня культура	Н	НД			
24.	Етика		Н	НД		
25.	Шкільні бібліотеки			Н	НД	
Початкові класи						
26.	Українська мова			П	НД	
27.	Математика		П	НД		
28.	Основи здоров'я і фізична культура				Н	НД
29.	Трудове навчання	НД				Н
30.	Мистецтво(музика, образотворче мистецтво)	Н	НД			
31.	Іноземна мова	НД				Н
32.	Інформатика		Н	НД		

Примітка: Н – наказ, П – розгляд на педраді,

НД – розгляд на нараді при директору

5. Зміцнення навчально-матеріальної бази школи

Зміцнення навчально-матеріальної бази школи та здійснення фінансово-господарської діяльності відбувається відповідно до державного бюджетування згідно з чинним законодавством із використання різновидів організаційно-економічних механізмів управління, які забезпечують виконання імперативних законодавчих норм фінансування школи та упорядкованість фінансово-господарської діяльності підрозділів служб суб'єкта господарювання, відповідальність і прозорість прийнятті управлінських рішень щодо розвитку інфраструктури школи, її технічного та технологічного забезпечення діяльності усіх суб'єктів у школі. Структура видатків Зведеного бюджету України на освіту за освітніми рівнями в 2012-2014 рр. усереднено має такі характеристики показників: дошкільна освіта – 14,8 %, загальна середня освіта – 41,3 %, професійно-технічна – 6,0%, вища – 28,5 % та інші 9,4 %. Порівняльний аналіз «структури бюджетних показників на освіту за освітніми рівнями в Україні зі структурою у країнах Європи, зокрема ЄС, дає підстави для висновку щодо необхідності її зміни на користь загальної середньої та професійно-технічної освіти». Розподіл видатків на освіту у ці ж роки за видами бюджетів має такий розподіл: «28,2 % – державний бюджет і 71,8 % місцеві бюджети. За освітніми рівнями: дошкільна освіта – 4,6 % – державний бюджет і 95,6 % місцеві бюджети; загальна середня освіта – 0,5 % – державний бюджет і 99,5 % місцеві бюджети; професійно-технічна освіта – 21,3% – державний бюджет і 78,7 % місцеві ; вища освіта – 87,9 % – державний бюджет і 12,1 % – місцеві бюджети». Звісно, розподіл видатків на освіту у розрізі освітніх рівнів та за видами бюджетів не лише детермінували процеси бюджетної поки що децентралізації в освіті з 2015 року, але й мають окреслити тренди раціонального визначення економічних показників тобто розмір видатків на здобуття особою певного рівня освіти впродовж навчального чи бюджетного року і запровадження європейського принципу «кошти йдуть за дитиною».

Зміст фінансово-господарської діяльності наведено у таблиці 8.

Зміст фінансово-господарської діяльності Вороньківської ЗОШ І-ІІІ ступенів

№	Зміст роботи:	Термін виконання:	Відповідальний:	Примітка:
1	Продовжити роботу щодо зміцнення матеріально - технічного стану школи та її протипожежного захисту	2014-2019	Директор, заступник директора школи з господарської роботи	
2	Провести роботи по модернізації та ремонту системи опалення	2014-2016	Заступник директора школи з господарської роботи	
3	Організувати проведення перевірки захисного заземлення та опору ізоляції електромережі. Оформити технічний звіт.	До 2015	Директор	
4	Активізувати роботу щодо ефективного та економного споживання енергоносіїв та води, збереження наявних матеріальних цінностей.	2014-2016	Директор, заступники директора, класоводи та класні керівники	
5	Провести роботи по встановленню нагрівачів холодної води для потреб учнів школи	До 2016	Директор, заступник директора школи з господарської роботи	
6	Проводити заходи по підготовці приміщення навчального закладу до роботи в осінньо-зимовий період.	Щороку	Директор, заступник директора з господарської роботи, завідувачі кабінетів	
7	Активізувати роботу щодо залучення позабюджетних коштів	Постійно	Директор, голова батьківського комітету школи	
8	Забезпечити належний контроль за веденням бухгалтерського обліку та звітності з питань організації благодійної діяльності.	Постійно	Директор, бухгалтер	
9	Організовувати роботу по Підготовці та затвердженню тарифікації та штатного розкладу	На початок кожного навчального року	Директор, заступник директора школи з НВР, бухгалтер	
10	Організовувати роботу по заготівлі власних овочів для потреб учнів закладу	Протягом року	Директор та його заступники	
11	Здійснювати систематичне проведення інвентаризації та списання матеріальних	Щороку, до 01.12	Бухгалтер	

	цінностей.			
12	Підготувати заявки на потреби закладу в матеріально-технічних ресурсах.	Щороку, до 01.12	Заступник директора школи з господарської роботи	
13	Проводити профілактичний огляд і заміну електроламп.	Постійно	Заступник директора школи з АГР	
14	Закупити інвентар для роботи по благоустрою території.	До 01.03.2014	Заступник директора школи з АГР	
15	Проводити закупку матеріалів та організовувати роботу по поточному ремонту приміщення закладу, спортивного залу, майстерень.	До 01.06 щороку	Директор, заступник директора школи з господарської роботи, бухгалтер	
16	Поповнювати бібліотечний фонд художньою та науково-методичною літературою, періодичними виданнями.	Постійно	Директор, бібліотекар	
17	Обладнати бібліотеку сучасними персональними комп'ютерами в кількості 5 шт. з виходом у мережу Інтернет	До 2017	Директор, бібліотекар	
18	Організувати ведення діловодства в бібліотеці з використанням програмного забезпечення.	До 2015	Бібліотекар	
19	Поповнити матеріальну базу шкільної майстерні спортивного залу.	Щороку – до 01.09		
20	Проводити заходи з естетичного оформлення коридорів I, II, III поверхів та рекреацій, навчальних кабінетів.	Постійно	Заступник директора школи з виховної роботи, завідувачі кабінетами	
21	Поповнити навчальні кабінети дидактичною, методичною, навчальною літературою.	Постійно	Бібліотекар, завідувачі кабінетами, голови БК	

22	Проводити поточний та капітальний ремонт навчальних кабінетів та приміщень школи		Заступник директора школи з господарської роботи, завідувачі кабінетів, голови батьківських комітетів	
23	Брати участь у двомісячнику благоустрою населених пунктів	Щороку	Заступник директора школи з господарської роботи, класоводи та класні керівники	
24	Провести модернізацію спортивного майданчика на території закладу	До 2017	Директор, заступник директора школи з господарської роботи	
25	Провести списання старої комп'ютерної техніки	До 2016 року	Директор, бухгалтер	
26	Провести списання застарілого рухомого майна школи	До 2016	Директор, бухгалтер	
27	Проводити роботу по заміні старої комп'ютерної техніки на нову	Постійно	Директор, бухгалтер	
28	Поповнити базу закладу комп'ютерним класом для потреб учнів початкової школи	До 2017	Директор	

6. Контроль за виконанням Програми.

Контроль за виконанням даної Програми є державно-громадським і здійснюється шляхом упровадження організаційних механізмів державно-громадського контролю, зокрема *організаційного механізму громадського контролю за виконанням Програми та забезпечення рівного доступу до якісної освіти.*

Загальний контроль реалізації програми розвитку здійснюють державні органи управління освітою, а безпосередньо – директор школи та органи громадського самоврядування (загальні збори, рада школи та учнівські самоврядні структури). Для забезпечення державно-громадського контролю за виконанням Програми розвитку закладу діють органи громадського самоврядування та колегіальний орган управління – педагогічна рада, які мають впроваджувати різні організаційні механізми, зокрема і *організаційний механізм громадського контролю за виконанням Програми та забезпечення рівного доступу до якісної освіти.*

Метою демократизації процесу контролю та встановлення зворотного зв'язку для поточного контролю за реалізацією Програми розвитку – діє колективний орган учнівського та батьківського самоврядування, повноваження яких визначається Статутом, який реалізується у процесі життєдіяльності закладу завдяки організаційно-правовим і організаційно-структурним механізмам.

Рада навчального закладу спільно з адміністрацією розглядає і затверджує Програму розвитку закладу, а також здійснює контроль за її виконанням та

запроваджує організаційно-економічні механізми управління для забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

8. Прогнозування виконання Програми: традиції, можливості та загрози

Організація виконання програми має здійснюватися з урахуванням визначених і структурованих педагогічним колективом школи можливостей і загроз, а також з урахуванням наявної в школі організаційної культури.

Загрози:

- негативний вплив засобів масової інформації на формування ціннісних орієнтацій учнів;
- духовний стан суспільства;
- низький рівень добробуту сільського населення;
- втрата усталених традицій на селі, звичаїв та обрядів;
- безробіття;
- відсутність єдиної концепції розвитку села;
- відносна віддаленість від культурних та економічних центрів.

Можливості:

- створення сучасної гнучкої системи партнерства школи, сім'ї та громади;
- залучення бізнес-структур, підприємців до співпраці;
- реалізація оздоровчих, соціальних та культурних програм;
- ширше залучення батьків до процесу прийняття рішень щодо якості освіти їхніх дітей та участі в житті школи.

Позитивна соціалізація учнів та випускників:

- рівень сформованості ціннісних та духовно-моральних якостей особистості;
- рівень сформованості адекватно високої самооцінки у кожного учня;
- стійка мотивація на здоровий спосіб життя;
- рівень сформованості інформаційно-комунікаційних навичок учнів.

Підвищення рівня професійної майстерності учителів:

- творче зростання;
- зростання якості навченості учнів з предметів;
- зростання кваліфікаційного рівня педагогів;
- зростання активності учителів через участь у семінарах, конференціях, публікації у фахових виданнях та Інтернет-сайтах;
- зростання кількості учителів, які використовують ІКТ.

Підвищення якості освіти:

- зростання мотивації навчання учнів;
- зростання результативності участі школярів в олімпіадах, конкурсах, турнірах та складання ДПА.

***Література* до програма розвитку**

1. Конституція України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
2. Концепція розвитку освіти України на період 2015-2025рр. Проект). – Режим доступу: <http://mon.gov.ua>

3. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. К: Грамота, 2005.- 448 с.
4. Об'єднання громадян : Закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>
5. Про доступ до публічної інформації: Закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
6. Про загальну середню освіту : Закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
7. Про звернення громадян : Закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
8. Про інформацію : Закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
9. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
10. Про місцеві державні адміністрації: Закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
11. Про молодіжні та дитячі громадські організації: Закон України. – Режим доступу: http://planeta.univ.kiev.ua/files/Doc/lawukr_mgo.htm].
12. Про освіту : Закон України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.

Адреса навчального закладу: 08352, вул. Київська, 1
с. Вороньків, Бориспільський р-н., Київська обл.
Тел./факс: (045-95) 3-66-82; Електронна пошта: voronkiv-school@ukr.net
Офіційний сайт школи: <http://voronkiv-school.at.ua/>

Таким чином, слід відзначити, що *планування* поетапно змінювалося і ускладнювалося від простого поточного до комплексного, довгострокового планування, яке розглядали та стали розподіляти на підфункції – цілевстановлення, прогнозування, моделювання і програмування. Це знайшло підтвердження у стандартизації змісту окремих етапів довгострокового планування: постановка цілей і завдань; обґрунтування системи прогнозів процесів на основі різних моделей, балансу; формування цільових програм різного типу, розробка середньострокових, поточних планів і бюджетів. Результатом цих процесів стала більш-менш чітка система органічно-поєднаних планів різної за часом тривалості, їх спадковість, сумісність структурних елементів (напрямів діяльності, розділів, показників процесів) і безперервність планування з позицій системного підходу, які спрямовані на забезпечення стратегічного інноваційного розвитку.

Перевагами довгострокового планування навчального закладу є: застосування компонентів аналізу і контролю ситуацій, що складаються як у зовнішньому оточенні, так і в самому закладі; використання екстраполяційного передбачення майбутніх станів і майбутніх змін і забезпечення підготовленості

суб'єктів до них; орієнтація діяльності на стратегічний інноваційний розвиток; можливість узгодження дій усіх задіяних в державно-громадському управлінні закладом на партнерських засадах.

Стратегічне планування в сфері освіти переважно здійснюється на державному рівні шляхом запровадження в сферу освіти державної освітньої політики, законодавчо-правових і концептуальних засад стратегічного планування системи освіти на найближчі десять і більше років. Для ЗСО, слід констатувати лише перші спроби окремих навчальних закладів з розроблення та реалізації стратегією і концепцій інноваційного стратегічного розвитку. Тим самим інноваційний стратегічний розвиток навчальних закладів підпадає під дію не лише організаційних механізмів, а й громадського контролю. На основі інформації та дії механізму зворотного зв'язку в системі стратегічного управління ЗНЗ ««<...> формується і функціонує механізм самовідтворення соціальних потреб системи управління як самодостатнього органу соціального органу в складі цілого організму країни та відповідний йому за морфологією та функціональними можливостями» [5, с. 44].

Тим самим інноваційний стратегічний розвиток є критерієм ефективного державно-громадського управління та підпадає під дію механізмів громадського контролю за діяльністю суб'єктів, їх результативністю та наслідками.

Інноваційний стратегічний розвиток неможливий без стратегічного планування як засобу активного творення майбутнього та запуску насамперед організаційних механізмів управління, запровадження яких спричинить ефективність організації діяльності усіх суб'єктів і процесів у закладі.

Висновки

У результаті дослідження науково обґрунтовано та розроблено теоретичні засади окресленої проблеми, які інтегрують загальні закономірності управління загальноосвітніми навчальними закладами на демократичних засадах, тенденції розвитку освіти в Україні та державно-громадського управління в сфері освіти, принципи та умови раціональної управлінської діяльності та організаційних механізмів їх упровадження, класифікацію різновидів організаційних механізмів державно-громадського управління; системний, діалектичний, синергетичний, компетентнісний, інформаційний наукові підходи до визначення сутності та специфіки організаційного механізму державно-громадського управління, на підставі яких зроблено узагальнення.

У процесі дослідження з'ясовано, що деякі автори та дослідники відносять до тенденцій існуючі об'єктивні суперечності, що притаманні закладам освіти та управлінню ними; інші аналізують і систематизують умови, в яких існує освіта, ряд дослідників визначають найбільш впливові фактори, які позначаються на якості та умовах діяльності суб'єктів у закладах освіти. За авторським визначенням, тенденцією управління начальним закладом є узагальнююче поняття, що втілює в собі суттєві протиріччя, умови, фактори впливу, напрями розвитку явищ, процесів і практики управління в ЗСО, детермінуються соціально-політичними та економічними процесами в суспільстві, державним управлінням у ньому та глобалізаційними світовими викликами.

Теоретичною складовою, науковим підґрунтям ефективного управління навчальними закладами є тенденції і закономірності їх функціонування та розвитку. Під *тенденціями* розуміють певну спрямованість процесів та явищ, що мають відносно стійкий характер і неодноразово повторюються в схожих умовах та обставинах. Внутрішня сутність та причинно-наслідкові зв'язки тенденцій недостатньо визначені і розкриті в педагогічній теорії.

Головні тенденції, що притаманні сучасній освіті в Україні, визначаються на основі аналізу соціально-економічних, демографічних, історико-культурних, етнічних та психологічних процесів, які відбуваються в державі, а також у

міжнародній освітянській сфері.

У процесі дослідження виявлено та обґрунтовано провідні тенденції розвитку державно-громадського управління в сфері освіти, які притаманні функціонуванню ЗНЗ в сучасних умовах: тенденція детермінованості змісту державно-громадського управління ЗНЗ, тенденція переходу державно-громадського управління від авторитарно-бюрократичної до демократичної форми управління; невідповідність бюджетного фінансування ЗНЗ вимогам суспільства до якості навчання і виховання; орієнтація на самофінансування; «старіння» педагогічних кадрів; зниження реальної демократії керівників ЗНЗ в управлінні, прагнення до розширення варіативності змісту навчальних програм, певної профілізації у поєднанні з дотриманням державних стандартів освіти; розвиток конкурентності ЗНЗ різних типів та форм власності на основі покращення освітніх послуг і розширення співпраці з навчальними закладами з різних країн; впровадження ІКТ й освітніх інновацій в управління ЗНЗ і навчально-виховний процес та недостатній рівень їх методичного забезпечення; необмежений та педагогічно неконтрольований доступ учнів до джерел інформації та її не завжди позитивний вплив на інтелект та моральні якості особистості; погіршення здоров'я дітей та юнацтва; відчуження учнів від продуктивної фізичної праці та ін.

Тенденції розвитку системи освіти і управління нею, в свою чергу, є необхідним підґрунтям для наукового аналізу визначення і формулювання закономірностей.

Під закономірностями управління навчальними закладами слід розуміти відносно стійкі причинно-наслідкові зв'язки, які існують у системних об'єктах, процесах, явищах і забезпечують їх стабільність та розвиток. Розкриття закономірностей та організація діяльності з їх урахуванням є головною основою наукового управління.

Визначення закономірностей та їх формулювання має проблематичний і дискусійний характер, що підтверджується відсутністю загальновизнаної, уніфікованої теоретично обґрунтованої класифікації закономірностей наукового

управління навчальними закладами.

Аналіз суттєвих зв'язків між елементами складної динамічної системи управління навчальними закладами, дозволив нам виділити та запропонувати наступні три групи закономірностей.

До *першої групи* належать *закономірності*, що обумовлені впливом систем більш загального рівня:

- залежність мети, технологій управління навчальним закладом від ідеології державного устрою, соціально-економічних процесів, загального стилю управління;
- вирішальний вплив систем більш загального рівня в сфері освіти та управління навчальним закладом;
- адаптивність управління навчальним закладом до регіональних і місцевих умов, співробітництво з різними політичними і конфесійними напрямками;
- збалансованість зовнішніх і внутрішніх факторів;
- підзвітність результатів управління вищим освітянським і регіональним органам влади.

До *другої групи* належать *закономірності*, які визначаються сутністю процесів безпосереднього управління навчальним закладом:

- циклічність етапів і відповідних їм функцій управління;
- єдність централістичних і децентралістських тенденцій в управлінні;
- відповідність внутрішньої структури управління меті і змісту діяльності навчального закладу;
- залежність якості управління від рівня прогнозування та моделювання майбутньої діяльності;
- збалансованість стратегічного і поточного менеджменту в навчальному закладі;
- якісна взаємозалежність і підпорядкованість між структурними елементами управління;
- прямо пропорційна залежність якості управління від організаційно-оперативної єдності між прямим і зворотним зв'язками;

- якісного впливу функціональної визначеності суб'єктів і об'єктів управління на його оперативність, конкретність і результативність;
- наявність руйнівних дестабілізуючих, деструктивних факторів у процесі управління навчальним закладом та необхідність постійних важелів їх попередження та протидії;
- залежність ефективності управління від адекватного в цілому керівництва на всіх структурних рівнях і всієї системи.

До *третьої групи закономірностей управління* навчальним закладом відносяться такі, що обумовлені соціально-психологічними чинниками:

- прямо пропорційну залежність мотивації до праці педагогічного колективу від культури і стилю управління, умов діяльності, матеріально-технічного, побутового забезпечення, системи стимулювання;
- залежність згуртованості колективу від роботи керівництва щодо попередження конфліктів і створення відповідного психологічного клімату;
- якісну залежність розвитку творчої діяльності педагогічного колективу від рівня професійної свободи і ступеня демократизації управління;
- залежність задоволення наслідками праці від об'єктивної оцінки і своєчасного стимулювання;
- залежність ефективності управління навчальним закладом від компетентності, психологічної готовності адміністрації до керівництва, її лідерських і морально-етичних якостей.

У процесі дослідження організаційний механізм управління визначаємо як організацію взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління в системі державно-громадського управління ЗНЗ; як сукупність законодавчих актів, правил, інструкцій, що регламентують організацію інформаційно-комунікаційної взаємодії суб'єктів управління і НВП, процедур прийняття та ухвалення управлінських рішень відповідно до нормативно визначених стандартів, положень, критеріїв діяльності, параметрів; як засіб «перетворення руху» і дій суб'єктів управління в процесі організації інноваційного стану розвитку

складноорганізованих відкритих систем – ЗНЗ.

Організаційний механізм державно-громадського управління ЗНЗ представляє цілеспрямоване застосування суб'єктами управління комплексу організаційних форм, методів і засобів, адекватних органіграмі ЗНЗ, які забезпечують створення, функціонування, організаційний розвиток та відповідну модернізацію державно-громадського управління ЗНЗ; це послідовність дій, станів і процесів, які детермінують організацію державно-громадського управління ЗНЗ та досягнення місії та цілей; це цілісний комплекс причинно-наслідкових зв'язків, пов'язаних із метою, що спричиняють педагогічно доцільне перетворення складноорганізованої відкритої системи в ефективно діючу.

У процесі дослідження виявлено та систематизовано характерні ознаки організаційного механізму державно-громадського управління

- багатовимірна та багаторівнева система, що визначає порядок організації будь-якого виду діяльності або процесу та характеризує можливість отримання позитивного ефекту шляхом реалізації сукупності процесів і станів об'єкта, у яких задіяні суб'єкти управління і НВП у процесі організації заходів, проектів, різних видів діяльності;
- складник організації, виступає сполучним елементом його підсистем і структурних підрозділів чи основою структурування ЗНЗ як відкритої, складноструктурованої соціоекономічної системи;
- фактор підвищення організації та ефективності управління ЗНЗ.

З позицій системного підходу організаційний механізм державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом як організаційно-управлінська система характеризується такими складниками як формальна (офіційна) або неформальна (неофіційна) організаційна структура в їх органічному поєднанні, система заходів і впливів, спрямованих на демократичне управління і співуправління з метою забезпечення організації

діяльності й організаційного розвитку закладу, організація такої суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії між суб'єктом/ами управління і громадського самоврядування, що детермінує їх удосконалення за сукупністю визначених й прийнятих правил, нормативів, законів і процедур, які визначають порядок здійснення організаційної діяльності, регламентують взаємодію для виконання поставлених завдань і вирішення проблем задля організаційного розвитку ЗНЗ.

При цьому статику організаційного механізму державно-громадського управління ЗНЗ визначають суб'єкти та об'єкти управління, які утворюють організаційно-структурну основу механізму, а динаміку – комплекс інформаційно-комунікаційних зв'язків і суб'єкт-суб'єктних і суб'єкт-об'єктних організаційних взаємодій.

Література

1. Абдеев Р.Ф. Генезис механизма управления, его системоорганизующая роль и философский статус / Р. Ф. Абдеев // Теория, методология и практика системных исследований: Тез. докл. – М.: Изд-во АН СССР, 1984.
2. Бех В.П. Гуманітарна політика держави – засіб досягнення злагоди в громадянському суспільстві / В.П.Бех //Український центр політичного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www. politik. org. ua/vid/publcontent. php3](http://www.politik.org.ua/vid/publcontent.php3). – 2003. – Назва з екрана.
3. Бех В.П. Соціальна робота і формування громадянського суспільства: монограф. / ВП Бех, М.П. Лукашевич, М.В. Туленков; Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. – К. :НПУ імені М. П. Драгоманова, 2008. – 599 с.
4. Бех В.П. Соціальне управління у контексті саморегуляції соціального організму країни: Монографія / за наук. ред. В.П. Беха; В. П. Бех (голова) Ю. В. Бех, С. М. Попов; Мін-во освіти і науки, молоді та спорту, Нац. пед. ун-т імені М.П.Драгоманова, 2012. – К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2012. Запоріжжя: «Просвіта», 2012. – 572 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/4050>
5. Бех Ю.В. Філософський модус загальної теорії управління / Ю.В. Бех; Мін-во освіти і науки України, Нац. пед ун-т імені М.П.Драгоманова. – К.: Вид-во НТУ імені М.П.Драгоманова. 2013. – 476 с.
6. Бондарчук Л. В. Формування показників ефективності функціонування організаційної структури управління підприємством / Л. В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 138-141.
7. Вдовиченко Р. П. Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: монографія /Р.П.Вдовиченко, Л.М.Калініна, В.Д.Чайка ; за наук. ред. Л.М.Калініної. – Миколаїв: Вид-во «Іліон», 2007. – 528 с.
8. Грицяк, Л.Д. Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному та інституціональному рівнях. – /Л.Д. Грицяк, Л.М. Калініна // Стратегічні пріоритети. – 2009.– № 3 (12).– С. 59-66.
9. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посіб. / Г. А.Дмитренко. – К.: ІЗМН, 1996. – 140 с.
10. Енциклопедія освіти // Акад. пед. наук України; головний редактор В.Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
11. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні / Г. В. Єльнікова. – Х. : Крок, 1999. – 303 с.
12. Калініна Л.М. Автоматизована система управління «Школа»: моделювання і технологія використання / Л.М.Калініна // Науково-практичний журнал «Освіта і управління». – 2006. – Т.9. – Ч.1.– С. 61–70.
13. Калініна Л. М. Специфіка інформаційного управління закладами освіти / Л. М. Калініна // Освіта і упр. – 2003. – Т. 6. – № 1. – С. 47–66.

14. Калініна Л. М. Google-сервіси для вчителя. Перші кроки новачка: навч. посібн. /Л. М. Калініна, М. В. Носкова. – Львів, ЗУКЦ, 2013. – 182 с.
15. Калініна Л. М. Ідеї екзистенціалізму в управлінні закладом освіти / Л. М. Калініна // Освіта і упр. – 2002. – Т. 5, № 2. – С. 77–86.
16. Калініна, Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: [монографія] / Л. М. Калініна. – К. : Інформатор, 2008. – 472 с.
17. Калініна, Л. М. Концептуальна модель системи управління ЗНЗ з позицій системно-кібернетичного підходу / Л. М. Калініна // Освіта і упр. – 2004. – Т. 7. – № 3/4. – С. 7–18.
18. Калініна, Л. М. Наукові підходи і методи вивчення особистості учня: аспекти розкриття теми у підручнику менеджера / Л. М. Калініна // Проблеми сучасного підручника : зб. наук. пр. / Ін-т педагогіки АПН України. – К. : Пед. думка, 2006. – Вип. 6. – С. 250–258.
19. Калініна Л. М. Організаційні механізми управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів у змісті підручника для керівника / Л. М. Калініна // Проблеми сучасного підручника: Зб. наук. праць Ін-ту педагогіки АПН України, вид-во «Педагогічна думка» [голов. ред. А.М.Гуржій; наук. ред. О.М.Топузов. – К.: Пед. думка, 2012. – Вип. 12. – С.408– 415.
20. Калініна Л. М. Теорія і практика функціонування обласного ліцею інтернатного типу : наук.-метод. посіб. / Л. М. Калініна, Н. В. Кнорр, М. І. Рябуха. – К.; Херсон : Айлант, 2004. – 304 с.
21. Калініна Л.М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства /Л.М. Калініна // Прозоре управління. – 2012. – № 3. – С. 2–10.
22. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: [спец.] 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Калініна Людмила Миколаївна; [наук. кер. В. І. Маслов]; Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». – К., 2008. – Т.1. (рукопис). – 472 с. – Т.2 (додатки). – 174 с. – Режим доступу: <http://disser.com.ua/content/350570.html>
23. Калініна Л. М., Онаць О. М. Синкретизм державного та громадського компонентів у системі управління освітою в умовах розвитку демократії // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–5 квіт. 2013 р. – К. : Арт Економі, 2013. – С. 33–43.
24. Калініна, Л. М. Стратегія інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу / Л. М. Калініна : зб. наук. пр. «Стратегії управління закладами освіти в умовах формування інформаційного суспільства». – К. ; Миколаїв : Вид-во «Іліон», 2008. – Вип. 1. – С. 5–17.
25. Калініна, Л. М. Програмно-методичне забезпечення навчального модуля «Інформаційне управління в сфері освіти» для керівників шкіл / Л.М. Калініна // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. праць Інституту педагогіки АПН України. – К.: «Педагогічна думка», 2008. – Вип. 8. – С. 71–84.

26. Калініна, Л.М. Моделі управлінської діяльності керівника школи / Л.М.Калініна // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: зб. наук. пр. – К.: Логос, 2000. – С. 35–42.
27. Калініна, Л.М. Сутність феномену управління / Л.М.Калініна // Директор школи: Україна. – 2000. – № 2. – С. 26–33.
28. Калініна, Л.М. Сучасні функції керівника школи / Л.М.Калініна // Матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конференції «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи». – Суми: «Мрія-12 ЛТД, 1998. – С. 111-113.
29. Калініна, Л. М. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями: посібник / Л.М. Калініна, Т.Д. Капустеринська. – Х.: Вид. група «Основа», 2007. – 96 с.
30. Калініна, Л. М. Проектування автоматизованої системи управління «Колегіум» із застосуванням мережових інформаційних технологій / Л.М. Калініна // Педагогічний дискурс: зб. наук. праць Ін-ту педагогіки НАПН України, Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії. – Хмельницький : ХГПА, 2010. – Вип. 7. – С. 105 –110.
31. Калініна, Л. М. Управління загальноосвітнім навчальним закладом із використанням мережових інформаційних технологій / Л.М. Калініна // Рідна шк. – 2009.– № 11. – С. 18-26.
32. Калініна, Л.М. Загальноосвітній навчальний заклад як соціально-педагогічна система і об'єкт педагогічної дійсності / Л.М. Калініна // Рідна шк. – 2009. – № 5–6. – С. 12–17.
33. Калініна, Л.М. Культура як цивілізаційний феномен в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / Л.М.Калініна, Г.М.Калініна // Науково-практичний журнал «Освіта і управління». – 2010. – Т. 3 – № 2–3. – С.70 –78.
34. Калініна, Л.М. Методичне забезпечення навчального модуля «Стратегічне управління освітньою організацією» / Л.М. Калініна, Л.Д. Грицяк // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. праць Інституту педагогіки АПН України. – К.: «Педагогічна думка», 2009. – Вип. 9. – С. 26– 34.
35. Калініна, Л.М. Моделі компетентнісного підходу в управлінні загальною середньою освітою у змісті підручника для менеджера освіти / Л.М. Калініна, І.М.Рябуха // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. праць Ін-ту педагогіки НАПН України. – К.: «Педагогічна думка», 2010. – Вип. 1 (10). – С. 642-652.
36. Калініна, Л.М. Теоретико-прикладні аспекти формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу [монографія] / Л. М. Калініна. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 159 с.
37. Кириченко М. О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «теорія та історія педагогіки» / М. О. Кириченко. – К., 2001. – 19 с.
38. Клейнер Я. С. Механізми державного управління: підходи до визначення [Текст] / Я. С. Клейнер // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: зб. наук. праць Донецького державного

університету управління. – Донецьк, 2007. – Т. VIII. – Вип. 90, серія «Державне управління». – С. 340, 344.

39. Кремень В. Г. Біла книга національної освіти України / В.Г. Кремень. – К.: Акад. пед. наук України, 2009. – 376 с.

40. Кун Т. Структура научных революций / Томас Кун; пер. с англ. И. З. Налетова; общ. ред. и послесл. С. Р. Микулинского, Л. А. Марковой. – М.: Прогресс, 1975. – С. 220.– 310 с.

41. Маслов В. Моделювання у теоретичній і практичній діяльності в педагогіці / В. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – С. 3-9.

42. Маслов В. Принципи менеджменту в установах освіти /В. Маслов, В. Шаркунова // Освіта і управління. – 1997. – №1. – С.77-84.

43. Маслов В.І. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія / В.І. Маслов, О.С. Боднар, К.В. Гораш. – Тернопіль: Крок, 2012. – 320.

44. Маслов В. И. Система функциональных знаний директора общеобразовательной школы : автореф. дис. на соискание уч. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 «теория и история педагогики» / В. И. Маслов. – К., 1979. – 20 с.

45. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль: Астон, 2007. – 150 с.

46. Маслов В. І. Принципи ефективного розвитку системи післядипломної освіти /В. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2010. – № 1. – С. 17-11.

47. Національна доктрина розвитку освіти // Освіта України. – 2002. – 23 квіт. (№ 33). – С. 2, 4, 16. – 24 с.

48. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/ru/documents/15828.html>.

49. Новиков А. М. Методология образования / А. М. Новиков. – Издание второе. – М.: «Эгвес», 2006. – 488 с.

50. Онаць О. М. Об'єднаймо громадськість навколо освітян! /О.М.Онаць // Директор школи. – 2005. – № 12 (348). – С. 3–4.

51. Онаць О. М. Роль АКШУ у підвищенні якості управління освітою /О.М. Онаць // Директор школи, ліцею, гімназії. –2013. – № 6. – С. 90-97.

52. Онаць О.М. Державно-громадське управління: специфіка впровадження / О.М.Онаць // Директор школи. – 2003. – № 18 (258). – С. 3–4.

53. Онаць О.М. Технології формування організаційних механізмів управління громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом /О.М. Онаць // Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2014 рік. – 2014.– С. 98-99.

54. Онаць О. Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах / Олена Онаць // Рідна школа. – 2012. – № 8-9. – С. 46-51.

55. Онаць О. М. Організаційні механізми громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами / О. М. Онаць

// Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2012 рік. – К. : Інститут педагогіки НАПН України, 2013. – С. 43–44.

56. Паращенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: моногр. [Текст] / Л. І. Паращенко. – К. : Майстер книг, 2011. – С.284–285. – 536 с.

57. Пастовенський, О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: [моногр.] /За наук. ред. Л.М.Калініної. – Житомир:ПП «Рута», 2014. – С. 173-190. – 385 с.

58. Попович, Л. М., Двірна А.Ф.Організація документальних перевірок юридичних осіб: Навч.-метод. матеріали. – К.,: Вища шк., 2002. – 22 с.

59. Попович, Л.М., Двірна А.Ф. Податкове супроводження великих платників податків по галузях економіки: Навч.-метод. матеріали / Л. М. Попович, А.Ф. Двірна. – К.,: Вища шк., 2002. – 19 с.

60. Сысоева С. О. Педагогические основы координирующей деятельности директора общеобразовательной школы : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «теория и история педагогики» / С. О. Сысоева. – К., 1987. – 26 с.

61. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : наук.-метод. посіб. / Л. М. Калініна, Н. М. Островерхова, А. Ф. Остапенко [та ін.]; за ред. Л. М. Калініної. – К. : ПП Компанія «Актуальна освіта», 2002. – С. 15–69. – 310 с.

62. Теория управления организационными системами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.mtas.ru/about/](http://www.mtas.ru/about/)

63. Філософія освіти: підручник /В. Г. Кремень, С. М. Пазинич, О. С. Пономарьов. – Вид. 2-ге, доповн. І переробл. – Харків: НТУ «ХП», 2008. – С. 25.– 524 с.

64. Bailey K. D. Methods of Social Research / K. D. Bailey. – N-Y., London. 1982. – p. 24, 25.

65. Fayol, Henri General and Industrial Management, trans / Henri Fayol J.A. Coubrough. – Geneva: Intonation Management Institute, 1930.

66. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale / Henri Fayol,– Paris. — Dunod et Pinat. — 1917. – p. 11. – p. 21-30.

67. Kalinina, L. Curriculum for the course «Using google services in teachers' work» for full-time and distance learning / L.Kalinina, M. Noskova // Electronic Journal «The Theory and Methods of Educational Management», Edition. – #11. – 2013. [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://umo.edu.ua/katalog/850-elektronne-naukove-fahove-vydannja-qteorija-ta-metodyka-upravlinnja-osvitojuq-vypusk-11-2013>. – Назва з екрана.

68. L. M. Kalinina, O. L. Hubash Internet as an Information Source and a Means of Developing Teachers' and School Managers' Skills / L. M. Kalinina, O. L. Hubash // Educational Management Strategies within the informational society: a collection of research papers / Institute of Pedagogy of the UNAES; Edited by R. P. Vdovichenko, L. M. Kalinina. – M.-K.: Publisher "Illion, 2008.– p. 209–221.

69. L. M. Kalinina. System of the information providing management of general educational establishment: monogr. /L.M. Kalinina. – K. Ajlant, 2005. – 275 p.

70. L. M. Kalinina Information management of general educational establishment: systems, processes, technologies: monogr. / L.M. Kalinina. – K.: Informatodor, 2008. – 475 p.

71. L. M.Kalinina Information technology management of educational institutions: scientifically methodical manual /L.M. Kalinina. – Kh.: Publishing group «Osnova», 2005. – 159 p.

72. Teorija i praktyka funkcionuvannja oblasnogho liceju internatnogho typu: nauk.-metod. posib./ L.M. Kalinina, N.V. Knorr, M.I. Rjabukha. – Kyjiv-Kherson: Ajlant, 2004.– 304 p.